

**Arbeits- und Leistungsbedingungen  
im IT-Bereich**

**Fachtagung am 7. März 2002 in Bonn**

**im Rahmen des BMBF-Projekts:**

**Dienst-Leistung(s)-Arbeit**

**Tagungsdokumentation**

(Redaktion: Gudrun Trautwein-Kalms)

WSI-Diskussionspapier Nr. 109

Januar 2003

## Programm

<b>ab 9.30</b>	Ankunft / Kaffee
<b>10.00-10.15</b>	<b>Begrüßung und Einführung</b> <i>Dr. Gudrun Trautwein-Kalms (WSI in der Hans-Böckler-Stiftung)</i>
<b>10.15-11.00</b>	<b>ARBEITS- UND LEISTUNGSBEDINGUNGEN IM IT-BEREICH</b> Ergebnisse der Betriebsräte-Befragung in IT-Unternehmen und Software-Häusern <i>Elke Ahlers (WSI in der Hans-Böckler-Stiftung)</i>  Diskussion ( <i>Moderation: Heino Rahmstorf, ver.di, Hamburg</i> )  <b>QUALIFIZIERTE DIENSTLEISTUNGSARBEIT UND LEISTUNGSPOLITIK: DIALOG ZWISCHEN WISSENSCHAFT UND PRAXIS</b>
<b>11.00-11.30</b>	<b>Was bringen Zielvereinbarungen für die Leistungspolitik?</b> <i>Prof. Dr. Thomas Breisig (Universität Oldenburg)</i> <i>Dr. Ulrich Fischer (BTQ Niedersachsen)</i>
<b>11.30-12.00</b>	<b>Wie flexibel soll die Arbeitszeit sein?</b> <i>Dr. Steffen Lehdorff (IAT, Gelsenkirchen)</i> <i>Detlef Winterstein (Betriebsrat /Software AG, Darmstadt)</i>
<b>12.00-13.00</b>	Mittagessen
<b>13.00-15.00</b>	<b>Parallele Workshops zu den Referaten</b>  <b>Workshop I: Zielvereinbarungen und Leistungspolitik</b> Diskussion mit den Referenten ( <i>Moderation: Dorothea Voss-Dahm, IAT, Gelsenkirchen</i> )  <b>Workshop II: Flexible Arbeitszeit und Leistungspolitik</b> Diskussion mit den Referenten ( <i>Moderation: Andreas Boes, ISF, München</i> )
<b>15.00-15.30</b>	Kaffeepause
<b>15.30-17.00</b>	<b>FAKTEN; THESEN UND VISIONEN: GIBT ES EINE "FAIRE LEISTUNGSPOLITIK"?</b>  <i>Prof. Dr. Gisela Mohr (Universität Leipzig): Input aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie</i>  <i>Karl-Heinz Stroh (Vorstandsvorsitzender des Unternehmens UpGrade AG, Ottobrunn): Input aus Sicht der Unternehmens- und Human Ressources-Politik</i>  <i>Dieter Scheitor (Teamleiter IT-Arbeit, Vorstand IG Metall, Frankfurt/M): Input aus Sicht der Gewerkschaftsarbeit</i>  <i>Moderation: Dr. Gudrun Trautwein-Kalms (WSI in der Hans-Böckler-Stiftung)</i>
<b>17.00</b>	Ende der Veranstaltung

## **Begrüßung und Einführung**

### **Gudrun Trautwein-Kalms:**

Guten Morgen, liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer, verehrte Gäste, liebe Kolleginnen und Kollegen

Ich heiße Sie und Euch im Namen des WSI und der HBS ganz herzlich willkommen und begrüße Sie mit einem nachdrücklichen und ebenso herzlichen Dankeschön – nicht nur fürs zahlreiche Kommen, sondern auch – dies gilt jedenfalls für einen recht großen Teil der Anwesenden - für die wertvolle und anregende Mitarbeit an unserem Tagungsthema.

Ich weiß, das klingt zunächst etwas voreilig. man sagt so etwas normalerweise nicht zum Beginn sondern am Ende einer Veranstaltung: Man soll den Tag nicht vor dem Abend loben. Doch in unserem Fall ist die Situation anders: Eine ziemlich große Zahl der hier Versammelten hat sich an unserer Betriebsrätebefragung im IT-Bereich beteiligt, die Anlass und Aufhänger für diese Veranstaltung ist. Ohne Ihr/ Euer Engagement gäbe es diese Tagung nicht und nicht die Ergebnisse, die wir gleich in diesem Kreis vorstellen werden.

Wir wissen, die Arbeit war für Sie ziemlich umfangreich, umso mehr hoffen wir, sie hat sich für Sie und alle, die die Veröffentlichung<sup>1</sup> dazu lesen werden, gelohnt. Letztlich müssen Sie selbst entscheiden, ob ihnen die Befunde interessant erscheinen und in den Argumentationen nutzen können - sie räumen, dank Eurer Hilfe, jedenfalls mit manchen Mythen über die Branche auf und differenzieren manche bekannte Einschätzungen, so viel vorab.

Alle hier im Raum, die nicht an der Befragung teilgenommen haben, mögen mir die kleine Extra-Begrüßung verzeihen. Natürlich sind Sie alle gleich willkommen, gern würde ich alle mit Namen begrüßen, aber dazu sind wir zu viele, deshalb kann ich nur die verschiedenen Gruppen ansprechen: Wir freuen uns sehr,

---

<sup>1</sup> Ahlers, E./Trautwein-Kalms, G. (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen, Düsseldorf, edition der Hans Böckler Stiftung 94

- dass neben vielen Betriebsräten auch mehrere Fachsekretäre sowohl von ver.di als auch von der IG Metall trotz Tarifrunde und Betriebsratswahlen ihren Terminkalender für unsere Tagung freigehalten haben (oder zumindest versucht haben),
- dass wir Manager im Personalwesen und ganz "normale" IT-Fachkräfte unter uns haben,
- ebenso wie Berater/ Beraterinnen für Betriebsratsarbeit, aber auch für Unternehmenspolitik.

Und nicht zuletzt gibt es ein Wiedersehen oder Kennenlernen von Wissenschaftler/innen, mit denen wir im WSI schon länger zusammenarbeiten oder mit denen sich künftige Kooperationen in der weiteren Forschungsarbeit abzeichnen.

Denn die heutige Veranstaltung wie auch die Betriebsräte-Befragung selbst ist ja nur ein Zwischenschritt in einem Forschungsprozess, der sich in einem wissenschaftlichen Verbundprojekt mehrerer Institute mit dem Titel "Dienst-Leistung(s)-Arbeit" - Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in der tertiären Organisation" abspielt. Es wird vom BMBF gefördert und deshalb möchte ich doch eine Ausnahme machen und namentlich Herrn Rinke als Vertreter des Ministeriums und des Projektträgers begrüßen, der uns nicht nur mit materieller Tat - aktuell der Finanzierung dieser Tagung - sondern auch mit hilfreichem Rat zur Seite steht.

Damit der Untersuchungsrahmen deutlich wird, in dem die Betriebsräte-Befragung und die heutige Tagung stehen, will ich einige zentrale Annahmen und Fragestellungen skizzieren, die unserem gesamten Forschungsprozess zugrunde liegen.

Das Projekt "Dienst-Leistung(s)-Arbeit" – kurz auch "Dila-Projekt" genannt (außer dem WSI sind das IAT-Gelsenkirchen, das ISF-München und das ISO in Saarbrücken beteiligt) – hat sich zum Ziel gesetzt, Unternehmensstrukturen, Arbeitsbedingungen und Interessenwahrnehmung in moderner Dienstleistungsarbeit zu untersuchen. Dabei befassen wir uns weniger mit arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Fragen, sondern versuchen mehr, die „innere Perspektive“, den qualitativen Wandel von Dienstleistungsarbeit in den Unternehmen und die Perspektive der Beschäftigten auszuleuchten

und dies sowohl theoretisch als auch empirisch in verschiedenen Branchen: im Maschinenbau, im Einzelhandel, in Bereichen der Neuen Medien. Und wir im WSI haben uns die IT-Branche, genauer gesagt, den Bereich Software/ IT-Dienstleistungen vorgenommen. Wir fragen besonders intensiv nach Leistungsbedingungen und Interessenvertretung angesichts der Bedingungen moderner Dienstleistungsarbeit.

Aber da stellt sich schon gleich die Frage: Was sind Merkmale moderner Dienstleistungsarbeit?

Wir haben als entscheidende Prinzipien moderner Dienstleistungsarbeit die Kategorien Kundenorientierung und Flexibilität herausgearbeitet:

**Kundenorientierung** ist schon lange nicht mehr der gute alte Kundendienst made in Germany, sondern zentrales Wettbewerbselement mit besonderer Bedeutung: Angesichts des sich verschärfenden Konkurrenz ist sie zunächst ein Instrument, um sich am Markt mit dem Ausbau von Dienstleistungen besser zu positionieren, zusätzliche Nachfrage zu stimulieren und die Wettbewerbssituation zum eigenen Vorteil zu lösen.

Zugleich kann Kundenorientierung jedoch für den einzelnen Beschäftigten auch bedeuten, zentrale Unternehmensvorgaben als eigenes Wollen anzunehmen, zu verinnerlichen. Die Anforderungen des Marktes, vermittelt über den Kunden verlangen den Einsatz der gesamten Person ("mit Haut und Haar"), also über das fachliche Engagement hinaus, und zwar möglichst *gern* und aus eigener Einsicht in die Zwänge des Marktes. Oder, in den Worten eines ehemaligen Vorstandsmitgliedes eines großen Software und Beratungshauses: "Das ganze Unternehmen muss sich voll ausrichten auf den Kunden. Er steht im Zentrum. Das heißt, alle Prozesse auf den Kunden, alle Informationssysteme auf den Kunden ausrichten, alle Mitarbeiter gedanklich auf den Kunden ausrichten. Der Kunde ist der Arbeitgeber, nicht irgendein Chef!".

Was hier fast beschwörend und pointiert formuliert wird, wird in soziologischen Fachkreisen auch als "interne Vermarktlichung" diskutiert.

Die skizzierte verstärkte Ausrichtung der modernen (Dienstleistungs-)Unternehmen und ihrer Mitarbeiter auf Markterfordernisse muss auch durch organisatorische Maßnahmen der Unternehmenspolitik und im Unternehmen selbst vermittelt werden. Wir fassen das als **externe und interne Flexibilisierung**:

Externe Flexibilisierung zeigt sich im umfassenden Prozess dauernde Reorganisation der modernen Unternehmen, der Unternehmensbeziehungen und -strukturen auf allen Ebenen, vom einzelnen Arbeitsplatz bis in die Machtzentren der Unternehmen und Beziehungen zwischen Unternehmen (oder Unternehmensnetzwerken). Käufe, Verkäufe, Outsourcing, Änderung der Kernkompetenzen usw. erfolgen häufig kurz hintereinander. Wenn sich Betriebsräte bei IT-Fachtagungen der Gewerkschaften vorstellen, beginnen sie nicht selten etwa so: "Beim letzten Mal hießen wir noch V., danach wurden wir von W. gekauft und mit X zu einer neuen Firma Y zusammengelegt. Wahrscheinlich ändern wir bald wieder unseren Namen; denn es wird gemunkelt, dass wir demnächst an Z verschertelt werden ..." Das Zitat kann vielleicht die Atemlosigkeit der Umstrukturierungen illustrieren, die uns für den IT-Bereich typisch erscheint. Elke Ahlers wird dies gleich noch genauer darstellen.

Neben der externen Flexibilisierung erhalten Formen einer internen Flexibilisierung, vor allem die Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Verhältnisses von Entgelt/ Leistung größeres Gewicht, so unsere weitere Annahme:

Flexible Arbeitszeiten selbst sind nicht so neu, es gibt jedoch neue Erscheinungen und Wirkungen. Tendenzen zur individualisierten und selbstorganisierten Arbeitszeit nehmen zu. Zunehmend werden Leistungsziele zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten vereinbart, in deren Rahmen der Beschäftigte frei und flexibel agieren kann. Die neuen Freiheiten scheinen attraktiv. Dabei können jedoch Arbeitszeiten und ihre Beziehung zum Entgelt nebensächlich werden oder gar aus den Fugen geraten. Hauptsache, das vereinbarte Arbeitsergebnis stimmt, oder anders gesagt: "Mach was Du willst, aber sei mindestens so profitabel, wie es die Unternehmensziele vorgeben". Ferner kann nicht nur die Arbeitszeit im Unternehmen sondern auch die Gestaltung des Verhältnisses von

Arbeit und Leben problematisch werden. Diskussionen um burnout und work-life-balance auch in Managementkreisen deuten an, wie brisant diese Entwicklung ist.

Insgesamt kommen auf die Beschäftigten neuartige Leistungsanforderungen mit ambivalenten Wirkungen zu. Sie können ebenso als Belastungen empfunden werden wie als willkommene Herausforderung, sowohl als Gefährdung und Überforderung wie auch als Chance für mehr Eigenverantwortung und Autonomie in der Arbeit. Wovon hängt es ab, in welche Richtung sich die Waagschale senkt?

Mit diesem Problemaufriss im Hintergrund haben wir uns an die Betriebsräte im IT-Bereich gewandt, um mehr über neue oder veränderte Arbeits- und Leistungsbedingungen in kundenorientierten flexiblen Unternehmens- und Arbeitsstrukturen aus ihrer Sicht zu erfahren, denn sie sind ja schließlich Experten für Arbeit, deren Kenntnisse auch wissenschaftlich ernst genommen werden müssen. Das klingt hier vielleicht selbstverständlich, ist aber in der Forschungslandschaft betrieblicher Experten-Befragungen ziemliches Neuland. Meistens werden Manager befragt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung wird Ihnen gleich Elke Ahlers, meine Kollegin im WSI, vorstellen.

Aus der Wissenschaft haben wir uns mit Steffen Lehdorff, Thomas Breisig und Ulrich Fischer für diese Veranstaltung weiteren Sachverstand eingeladen; sie werden die Konfliktfelder Arbeitszeit und Zielvereinbarungen heller ausleuchten können, unterstützt von Detlef Winterstein, Betriebsrat, wie viele hier im Saal.

Und schließlich werden uns Gewerkschaft und Management – Dieter Scheitor von der IG Metall und als Unternehmensvertreter Karl-Heinz Stroh - gemeinsam mit Gisela Mohr, Expertin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig, helfen, Fragen "fairer Leistungs politik "aufzudröseln". Die Diskussionsleitung heute Vormittag hat Heino Rahmstorf, ein uns langjährig bekannter Gewerkschaftskollege. Er ist ver.di-Sekretär für IT-Beschäftigte im Bereich Nord und man kann sagen, überall in der Bundesrepublik.

## Einführungsvortrag

**Elke Ahlers**

### **Arbeits- und Leistungsbedingungen im IT-Bereich**

- Vorstellung der Befragungsergebnisse von IT-Betriebsräten - (Zusammenfassung des gleichnamigen Vortrags auf der Fachtagung)

Auf der Suche nach der Realität zwischen all den widersprüchlichen Meldungen über den IT-Bereich wurden, wie eingangs schon erwähnt, in einer postalischen Fragebogen-Aktion<sup>2</sup> die betrieblichen Experten für Arbeit, die Betriebsräte, zu den Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten im IT-Bereich befragt.

Als zentrales Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Arbeitssituation allgemein und die Arbeitsbedingungen im Besonderen in ständiger Bewegung und hohem Anpassungsdruck ausgesetzt sind:

(1) **Wirtschaftliche und technische Dynamik** sind in IT-Unternehmen besonders ausgeprägt. Die Branche steht bei insgesamt überdurchschnittlich hohen Wachstumsraten und ausgeprägtem Innovationstempo zugleich unter starkem Wettbewerbsdruck. Vor diesem Hintergrund sind die beruflichen Chancen der IT-Fachkräfte außerordentlich gut. Zugleich ist jedoch für die einzelne Person der Arbeitsplatz immer weniger sicher. Permanente Umstrukturierungen der Unternehmen und damit verbundener Personalumbau, unzureichende Qualifizierungsmöglichkeiten und kurzsichtige Personalpolitik mit Fixierung auf junge, im Wesentlichen männliche, "High Performer" sind risikoreiche Beschäftigungsfaktoren auch für eben noch beruflich anerkannte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in diesen Bereichen. Nicht zuletzt wirkt sich die Vielzahl der Umstrukturierungen auf die Planungssicherheit bzw. auf die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten aus. So betont über die Hälfte der befragten IT-Betriebsräte, dass sich die häufigen Reorganisationen negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Mitar-

---

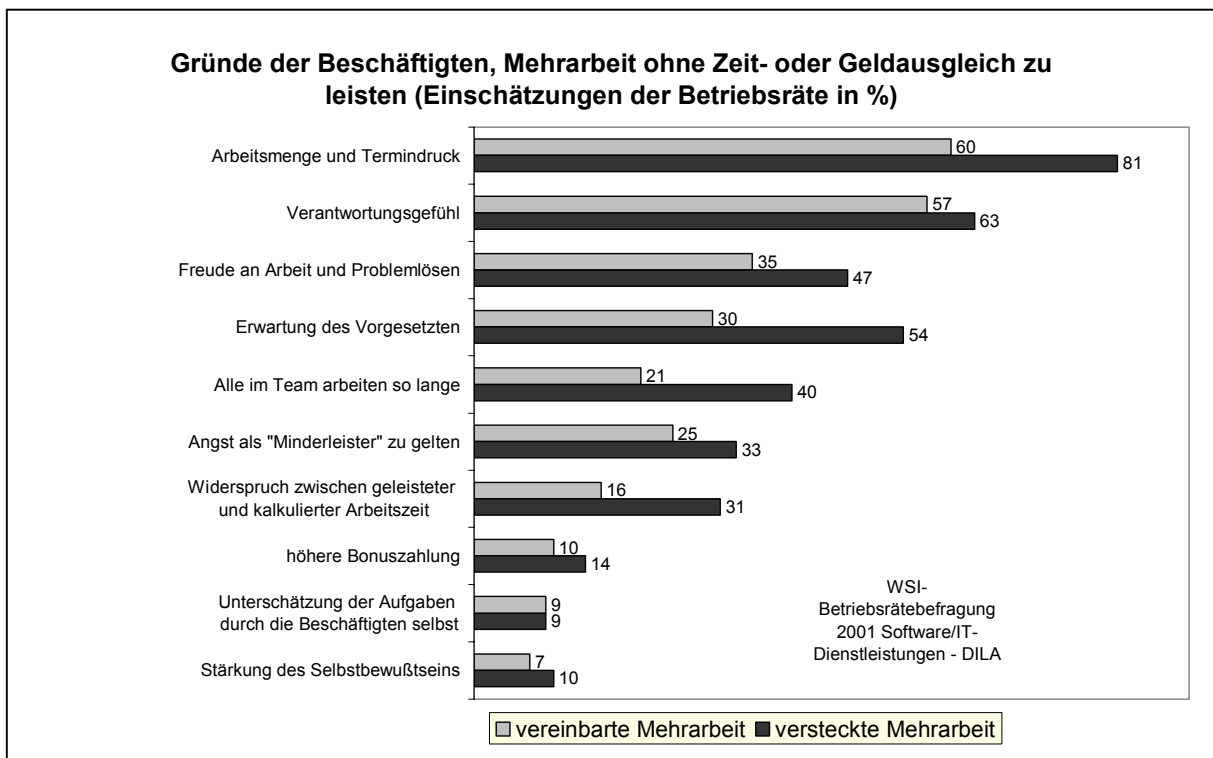
<sup>2</sup> Aus dem gesamten Bundesgebiet nahmen über 200 Betriebsräte aus der IT-Branche sowohl von Klein- als auch Großunternehmen an der Befragung teil.



beiter auswirkten. Unter diesen Rahmenbedingungen bedarf es einer weitschauenden Personalpolitik, systematischer lebensbegleitender Weiterbildungsangebote und innovativer Modelle sozialer Absicherung, um die wirtschaftlich-technischen Entwicklungschancen der IT-Arbeit auch als längerfristig stabile Beschäftigungsmöglichkeiten für die IT-Fachkräfte zu gestalten.

(2) Aus den Ergebnissen der Befragung kann festgehalten werden, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen **neue Freiheiten in der Arbeit** gewonnen haben, diese aber häufig bezahlen müssen mit **Leistungsverdichtung und maßlosem Arbeiten**. Die Betriebsräte bestätigen einerseits und zeigen Verständnis dafür, dass in der Branche häufig Mehrarbeit geleistet wird und die Beschäftigten dies nicht immer problematisch finden, wie die folgende Grafik zeigt:

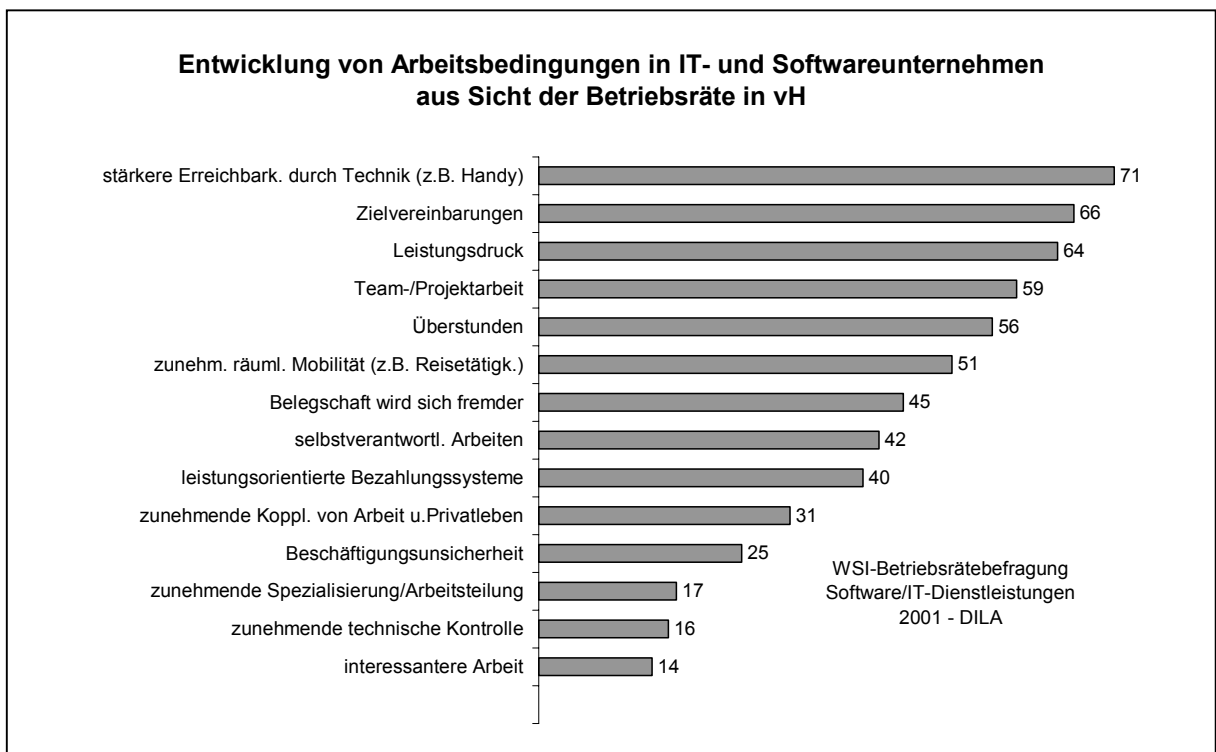
**Abbildung 1**



Sie zeigen aber auch die dunklen Seiten auf: Die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben wird schwieriger. Zugleich nehmen Stress, Leistungsdruck, Terminhetze und Ü-

berforderung in hohem Ausmaß zu. Nachhaltig und sozialverträglich sind solche Arbeitsbedingungen nicht.

**Abbildung 2**

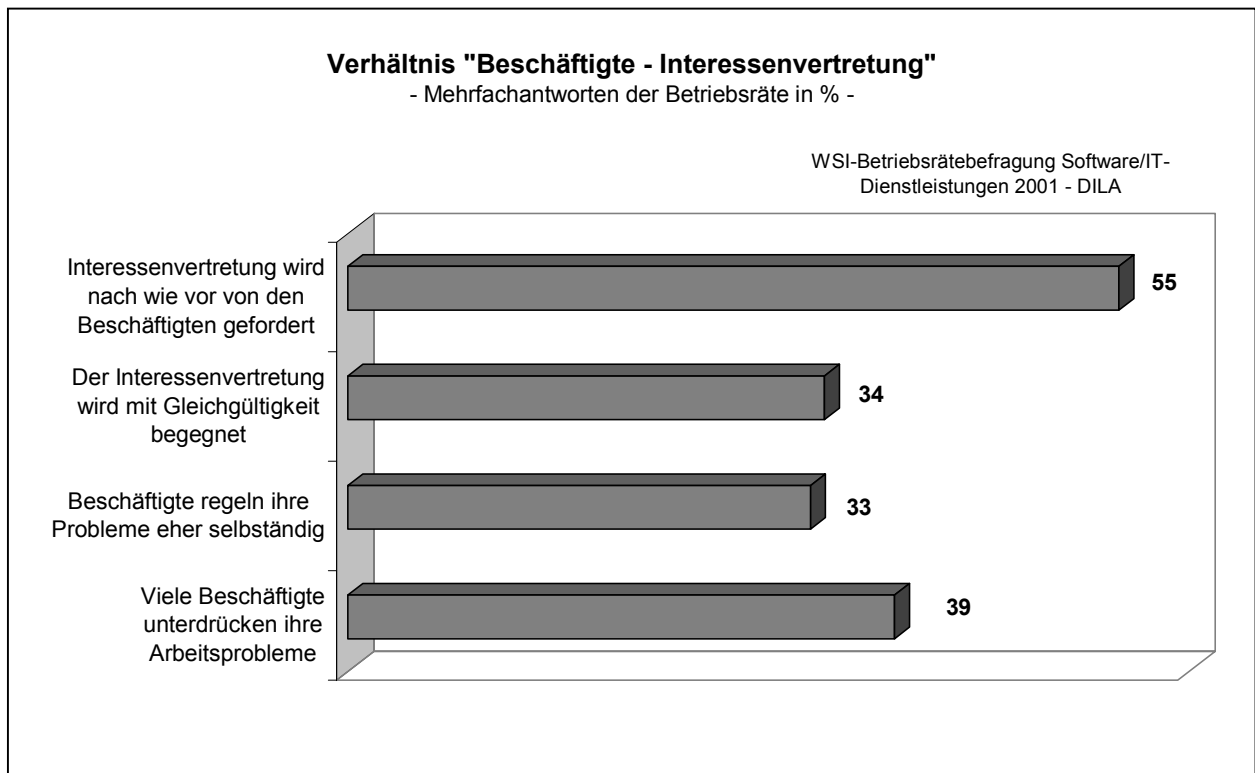


Die Chancen befriedigender und persönlichkeitsförderlicher Tätigkeiten, die in der IT-Arbeit liegen, können jedoch durch intelligente und sozial verträgliche Regelungen der Arbeitszeitgestaltung, die trotz hoher Flexibilität die Bedürfnisse der Beschäftigten einbeziehen und vor Selbstaussbeutung schützen, gefördert werden. Darüber hinaus müssen Qualifizierungsmöglichkeiten verbessert und die Aufmerksamkeit für Gesundheit und Wohlbefinden geschärft werden. Insgesamt ist die öffentliche Diskussion über Wertvorstellungen zu guter Arbeit und zu gutem Leben zu wenig entwickelt. Hier können Gewerkschaften Vorreiter sein.

(3) Schließlich kann auf Ergebnisse zur Betriebsräte- und Gewerkschaftssituation verwiesen werden, die mit einigen gängigen Vorurteilen zur **Interessenvertretung im IT-Bereich** aufräumt. Die Betriebsräte-Situation im IT-Bereich ist kein Beweis für sinkende Attraktivität von Betriebsräten im allgemeinen und auch nicht im spezifischen Fall

der IT-Branche. Die Befunde verweisen erstens auf Besonderheiten des IT-Bereichs (wirtschaftliche Dynamik einschließlich Neugründungen von Betrieben usw.) und zeigen zweitens, dass die Tendenz zu einer gewählten Interessenvertretung nach dem BetrVG hier – zumindest nach den Auswertungen des Samples - zunimmt, und dies offenbar aus mehreren Gründen. Insgesamt werden Betriebsräte - wie auch zahlreichen Medienberichten der letzten Zeit zu entnehmen ist - zunehmend in den krisengeschüttelten Betrieben der New Economy gewählt und lösen die bis dahin z.T. installierten "round-table"-Runden ab, bei denen sich die Arbeitnehmerseite nicht auf Rechte nach dem BetrVG berufen kann. Unsere Befragung verweist darüber hinaus auf einen weiteren wichtigen Aspekt: Betriebsräte sind nicht nur Krisenmanager sondern im deutschen System der industriellen Beziehungen auch ein wesentlicher Faktor, um die innere Entwicklung der Unternehmen in einer insgesamt dynamischen und florierenden Branche zu stabilisieren. Dies zeigt der hohe Nachholbedarf an Betriebsrats-Gründungen in bereits länger bestehenden Betrieben, die keineswegs schlechte wirtschaftliche Aussichten haben.

**Abbildung 3**



jedoch nicht verschwiegen werden, dass über den Organisationsgrad der Belegschaften

keine Aussagen gemacht werden konnten und hier sicherlich massive Anstrengungen und auch gewerkschaftliche Veränderungen erforderlich sind, um auch die "normalen" IT-Beschäftigten als Mitglieder zu gewinnen. Da dieses Thema jedoch nicht Gegenstand der Befragung war, können hierzu auch keine weiteren Aussagen gemacht werden. Vielleicht können die Diskussionen auf dieser Tagung weitere Erkenntnisse dazu beitragen!

### **Diskussionsschwerpunkte zum Vortrag\***

Einige Diskutanten – selbst Betriebsräte – äußerten sich skeptisch, ob die befragten Betriebsräte richtig ihre Notwendigkeit und Stellung aus Sicht der Belegschaft einschätzen können. Dazu:

#### **Elke Ahlers, WSI:**

Die Betriebsräte wurden gefragt: Wie schätzen Sie das Verhältnis Beschäftigten-Interessenvertretung im IT-Bereich ein? 55 Prozent, also gut die Hälfte sagen: Interessenvertretung wird von den Beschäftigten nach wie vor gefordert. Auf der anderen Seite sagen diese Betriebsräte auch: Der Interessenvertretung wird mit Gleichgültigkeit begegnet, bzw. Beschäftigte regeln ihre Probleme eher selbständig. Die Betriebsräte antworten also sehr differenziert, urteilen auch erst mal illusionslos und treten im IT-Bereich eher als Berater denn als Beschützer auf, denn sie wissen ihre Situation einzuschätzen.

#### **G. P., Gesamtbetriebsratsvorsitzender:**

...Das wäre für mich die Frage: nicht, dass sie sich selber überschätzen, aber es wäre vielleicht besser gewesen, die Mitarbeiter zu befragen. Ich kann mir schlecht vorstellen, dass man das subjektiv so gut einschätzen kann, wie das Echo kommt, wenn nicht gerade Betriebswahlen waren und man sieht anhand der Beteiligung, wie man angekommen oder nicht. Im Laufe von vier Jahren kann sich das drastisch ändern, denke ich.

---

\* Die Diskutanten werden mit ihren abgekürzten Namen oder - falls dieser nicht bekannt ist - als Teilnehmer aufgeführt.

**A. H., Gesamtbetriebsratvorsitzende:**

Ich finde schon, dass es auch als Betriebsrat ziemlich objektive Faktoren gibt, dass man das einschätzen kann. Sei es Wahlbeteiligung, sei es Teilnahme an Betriebsversammlungen, sei es Rückmeldungen im Betrieb. Also was einem die Kollegen selber sagen. Insofern denke ich schon, dass die Antworten von Betriebsräten zu diesem Punkt realistisch sind, also wie sehr schätzen die Beschäftigten die Betriebsräte oder wie wichtig finden sie das eigentlich, da man das doch eigentlich ganz gut messen kann. Das ist jedenfalls meine Erfahrung.

**Elke Ahlers:**

Ich möchte auch noch mal etwas zwar zum Rückhalt unter den Beschäftigten bei den IT-Betriebsräten sagen. Die Wahlbeteiligung zum Beispiel macht deutlich, dass der Rückhalt gar nicht so übel ist, wie vielleicht gedacht wird. Die Wahlbeteiligung liegt bei 77 Prozent, konnten wir feststellen.

**Dieter Scheitor, IG-Metall:**

Wir haben noch andere Erkenntnisse aus anderen Umfragen, dass auch im IT-Bereich Betriebsräte eine wesentlich höhere Akzeptanz genießen als man vielleicht denkt, als wir auch selber gedacht haben. Die aufschlussreichste Umfrage dieser Art hat die Computerwoche im März 2001 gemacht, als der neue Markt noch nicht so richtig gecrasht war, und die Illusionen von manchen IT-Beschäftigten, nach zehn Jahren Aktienoption in die Karibik verschwinden zu können, noch relativ groß waren. Selbst in dieser Hochphase des Booms der IT-Konjunktur waren 73 Prozent derer, die sich an der Umfrage der Computerwoche beteiligt haben, der Meinung: Jawohl, ITler brauchen Betriebsräte. Also die Akzeptanz ist doch sehr hoch. Und man kann mit Fug und Recht sagen, dass IT-Beschäftigte in ihrer Mehrzahl doch spüren, es geht nicht nur individuell. Das war also ein klares Indiz. Das zweite Indiz ist, dass in den letzten 12 bis 15 Monaten es auch ganz massiv zu Betriebsratsgründungen gekommen ist im IT-Bereich. Ver.di connex-av hat eine Menge Erfolge zu berichten. Wir haben auch Erfolge, wo wir Betriebsräte unterstützt haben. Ich zähle nur mal aktuell Oracle, Sun, Elsa in Aachen auf. Also es kommt auch zu verstärkten Neugründungen, Erstgründungen von Betriebsräten im IT-Bereich. Und wenn man die ganzen Umfragen und Erhebungen versucht zu konsolidie-

ren - also WSI hat Erhebungen gemacht, Poldi-Net hat Erhebungen gemacht, wir haben selber bei uns für mittelgroße IT-Betriebe Erhebungen gemacht - ergibt sich, dass knapp die Hälfte aller IT-Beschäftigten in einem Betrieb mit Betriebsrat arbeitet. Das ist eine hervorragende Quote. Das ist im Grunde genommen dieselbe Quote wie in der Privatwirtschaft. Man muss natürlich in Klammern sagen, dass sind in der Regel Beschäftigte von großen und mittleren IT-Betrieben - in den 10.000 kleinen „Software-Buden“, gibt es selten einen Betriebsrat - aber immerhin knapp die Hälfte aller Beschäftigten im IT-Bereich arbeitet in einem Unternehmen mit Betriebsrat. Und wenn man diese Informationen alle zusammen nimmt, die Computerwoche-Umfrage, die Neugründungswelle von Betriebsräten im IT-Bereich und die Tatsache, dass eben doch sehr viele Beschäftigte einen Betriebsrat in ihrem Betrieb haben und kennen, dann sieht es mit Betriebsräten auch im IT-Bereich nicht so schlecht aus.

**Elke Ahlers:**

Wir wollten auch wissen, wie die Betriebsräte die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft einschätzen, wie sie sie bewerten. Diese Bewertung ist recht positiv ausgefallen. Fast 70 Prozent der befragten Betriebsräte sagen, die Zusammenarbeit läuft gut bis sehr gut. Auffällig war, dass gerade junge Betriebsratsgremien, also Betriebsratsgremien, die in den letzten fünf Jahren gewählt wurden, noch mal besser beurteilen als der Durchschnitt. Da liegt die gute Beurteilung nicht bei 70 Prozent, sondern sogar bei 80 Prozent

**H. K.:**

Ich komme aus einem Betrieb mit ungefähr 2.000 Mitarbeitern bundesweit. Das ist ein so genanntes Systemhaus für die, denen das nichts sagt. Ich würde gerne etwas sagen zu der Unterstützung der Gewerkschaften.

Seit einem Jahr gibt es in unserem Unternehmen überhaupt erst Betriebsräte. Die Betriebsratswahlen haben wir auch selbst eingeleitet, selbst durchgeführt, ohne irgendeine großartige Unterstützung der Gewerkschaften. Und mir fällt dabei auf, das größte Problem für so eine Firma, die keine Bindungen durch irgendwelche Vorgeschichten hat, ist, dass wir feststellen müssen, dass sich im Wesentlichen die ver.di und die IG Metall immer noch darum streiten, wer denn jetzt für die IT-Branche zuständig ist, bzw. dass es für die Arbeitnehmer auch nicht klar ersichtlich ist. Das spürt man dann am Besten,

wenn es dann mal zu einer ersten Aufsichtsratswahl kommt, dann kommen die Herren der Gewerkschaft und stellen sich vor. Danach wird es dann auch ein bisschen ruhiger. Die Betriebsräte müssen natürlich auf die Gewerkschaften zukommen.

Aber viel wichtiger als Streitigkeiten über die Zuständigkeit ist, dass es für die IT-Branche, für so eine Firma wie uns, überhaupt nicht klar ist, zu welchem Tarif oder Tarifgebiet wir gehören, was man als Mustertarif oder irgendetwas nehmen kann, das heißt wir stehen wirklich völlig in der Luft. Und da vermisste ich auch ein bisschen irgendwo wirklich eine klare Ausrichtung der Gewerkschaften, welcher auch immer, was denn jetzt aus dieser IT-Branche werden soll. Also letztlich wir als Betriebsrat ohne irgendeine gewerkschaftliche Organisation im Hintergrund bei den Mitarbeitern wissen ja auch gar nicht, in welche Richtung müssen wir denn jetzt gehen?

Die Mitarbeiter sind Mitglieder in wahrscheinlich allen Gewerkschaften des gesamten DGB. Wir haben keine Möglichkeit, das direkt herauszufinden. Und ein Haustarifvertrag ist natürlich in so einer Situation auch extrem schwer umzusetzen, wenn man keine gewerkschaftliche Arbeitnehmermacht im Rücken hat als Betriebsrat. Das ist eigentlich unser Hauptproblem bei der Lösung dieser ganzen berechtigten Fragen. Und das letzte Jahr nach Beginn dieser Umfrage hat sich, wie gerade schon berichtet, natürlich die Situation um ein Vielfaches verschärft.

Wir als Betriebsrat, ein Jahr im Amt, sind letztlich in einer Situation, wo die meisten Betriebsräte aus der Old Economy die letzten 30 Jahre nicht drin waren und auch hoffen, nicht hinein zu kommen. Also: Umstrukturierung, betriebsbedingte Kündigung, Kürzung irgendwelcher Zulagen. Weil es eben auch keine Verbindlichkeiten gibt. Und das Problem als Betriebsrat ist, wir dürfen uns ja eigentlich gar nicht in diese Tarifangelegenheiten einmischen. Und unter so einer Voraussetzung kann ich mich auch ehrlich gesagt nicht vor die Werkstore stellen und versuchen, einen Großteil der Mitarbeiter zu einem Eintritt in die Gewerkschaft zu bewegen. Das verstehen die schlicht nicht mehr. Weil sie letztlich gar nicht sehen, dass die Gewerkschaften ihre Interessen auch wirklich vertreten können.

**Heino Rahmstorf:**

Es werden ja einige nachvollziehen können, dass das Thema unter den Nägeln brennt. Da ich das nicht aufgreifen möchte, nur eins: Du findest hier eine Reihe von hauptamtlichen Ansprechpartnern und ich denke – Dieter, von der IG Metall - für uns beide hier, wir werden dir ein geschlossenes Bild abliefern. Es gibt eine breite Leistungspalette von beiden Gewerkschaften. Ihr habt die Chance, euch zu orientieren wohin. Das ist euer Problem. Aber wir haben das Problem, dass wir uns nur und ausschließlich von Mitgliedsbeiträgen finanzieren. Und schon bei zehn Mitgliedern stehen wir deshalb auf der Matte, und ich garantiere dir für die IG-Metall und für ver.di, wir unterstützen euch.

Wir kommen nun zur Kurzdarstellung der Themen, die anschließend in zwei Arbeitsgruppen ausführlich diskutiert werden können: Zunächst zum Themenkomplex **Zielvereinbarungen** und anschließend zum nicht weniger komplexen Thema **Arbeitszeit**. Wir haben ja mit der Bestandsaufnahme der Arbeitssituation im IT-Bereich zunächst den Rahmen gesteckt. Wir haben hier nun zwei Vertreter, die sich auf die Problematik Zielvereinbarungen konzentrieren und auch Gestaltungsmöglichkeiten ansprechen. Zu meiner Linken Prof. Dr. Thomas Breisig, zuständig für Organisation und Personalwirtschaft von der Universität Oldenburg. Ebenfalls aus Oldenburg der Kollege Dr. Ulrich Fischer vom BTQ Niedersachsen. Ohne lange Vorrede: Ulli, du hast das Wort.

**Ulrich Fischer, BTQ Niedersachsen:**

Die BTQ Niedersachsen ist eine arbeitnehmerorientierte Beratungsstelle, die es mittlerweile seit fast 13 Jahren gibt. Zielsetzung ist, in den sehr unterschiedlichen Bereichen die Betriebsräte zu beraten und zu qualifizieren. Ich bin in dieser Einrichtung zuständig für Personalmanagement insgesamt und beschäftige mich in dem Zusammenhang auch sehr intensiv mit dem Thema Zielvereinbarungen.

Ich werde erläutern, warum Gewinn-/Ziel-Vereinbarungen an Bedeutung gewinnen und wo aus Sicht der Beschäftigten Chancen und Probleme bei Zielvereinbarungen bestehen. Herr Breisig wird dann etwas zum Gestaltungsbedarf sagen. Da gibt es in den Betrieben schon einiges an Lösungsansätzen.



In Unternehmen finden gegenwärtig eine Reihe von Veränderungen statt. Das ist nicht nur in der IT-Branche so, sondern auch in vielen anderen Branchen. Das liegt daran, dass vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen - die Stichworte sind hier bekannt: wachsende Konkurrenz, turbulente Märkte, erhöhte Kundenanforderungen - Unternehmen eine Reihe von Überlegungen tätigen, wie Prozesse, wie Strukturen verändert werden können. Es geht darum die Unternehmensflexibilität zu erhöhen, Kundenorientierung zu verbessern, die Qualität von Produkten und Dienstleistungen sicherzustellen und zu optimieren. Es geht insgesamt darum, die Innovationsfähigkeit von Organisationen zu erhöhen. Um diese Ziele zu erreichen, werden eine Reihe von Maßnahmen getroffen. Das sind Restrukturierungsmaßnahmen, also organisatorische Restrukturierungen. Das ist der fortschreitende Einsatz neuer Technologien. Beispiele sind, dass im Unternehmen kleinere Unternehmen geschaffen werden, Profit-Center eingerichtet werden, dass man versucht, Hierarchien abzubauen. Innerbetrieblich, zwischenbetrieblich, überbetrieblich werden also eine Reihe von technisch-organisatorischen Rationalisierungsmaßnahmen in Angriff genommen. Aber das ist nur der eine Strang, um die Ziele zu erreichen.

Darüber hinaus gibt es einen ganz anderen Strang. Das ist die „weiche“ Rationalisierung: Dabei werden in wachsendem Maße so genannte beteiligungsorientierte Führungsstrategien eingesetzt, um möglichst viel aus den MitarbeiterInnen an Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft herauszubekommen. Zentraler Ansatzpunkt dieser beteiligungsorientierten Führungsstrategien ist es, MitarbeiterInnen im Arbeitsalltag in unterschiedlichsten Bereichen zu beteiligen. Hintergrund oder Zielsetzung dieser Beteiligungsmaßnahmen ist, die Motivation der Beschäftigten sicherzustellen, sie kontinuierlich zu erhöhen, systematisch ihre Kreativität, ihre Erfahrung, ihre Ideen zu nutzen. Man kann insgesamt dazu sagen: unternehmerisches Denken, unternehmerisches Handeln der MitarbeiterInnen fördern, Mitarbeiter zu haben, die unternehmerisch denken und handeln.

Zu solchen beteiligungsorientierten Führungsstrategien gehören aus meiner Sicht auch Zielvereinbarungen, über die wir jetzt sprechen. Da will man auch die Eigenverantwortlichkeit, die Eigeninitiative, die Selbststeuerung, die Selbstorganisation von Beschäftig-

ten fördern. Das Instrument dafür sind die Zielvereinbarungen, gekoppelt in der Regel mit Mitarbeitergesprächen, das heißt die Beschäftigten werden im Rahmen der Mitarbeitergespräche bei der Festlegung spezifischer, konkreter Leistungs- und Verhaltensziele einbezogen. Es wird ihnen ein gewisses Maß an Umsetzungsautonomie gewährleistet, das heißt die Art und Weise, wie die vereinbarten oder festgelegten Ziele erreicht werden sollen, steht dem Mitarbeiter mehr oder weniger frei. Der Vorgesetzte redet nicht ständig hinein. In wachsendem Maße kommt dazu, dass diese Zielvereinbarungen mit der variablen Vergütung gekoppelt werden. Es kommt also zur Kopplung von individuellen Arbeitsergebnissen und individueller Vergütung. Auch das hat eine verhaltenssteuernde Funktion, wenn Mitarbeiter wissen, dass sie eine Tantieme bekommen beispielsweise, wenn sie Ziele erreichen bzw. übertreffen. Dann werden sie sich entsprechend verhalten, wie das vom Unternehmen gewünscht ist. Das ist zumindest die Annahme, die dahinter steckt.

Was bedeutet diese Entwicklung, die ja nicht nur in der IT-Branche erkennbar ist, sondern in vielen anderen Branchen auch? Was heißt das aus Sicht der Beschäftigten? Ich habe mit vielen Betriebsräten Seminare zu dieser Thematik durchgeführt und will nun die wesentlichen Chancen und Risiken darstellen, die Betriebsräte befürchten bzw. beschreiben, wenn sie Erfahrungen mit dieser Thematik gemacht haben:

Natürlich beinhalten Zielvereinbarungen auch Chancen aus Sicht der Beschäftigten: Die Chance, dass *Transparenz* hergestellt wird. Der Mitarbeiter weiß besser als vorher, was von ihm seitens der Organisation, was seitens des Vorgesetzten erwartet wird. *Regelmäßiges Feedback*. In gewissen Zeitabständen finden Gespräche statt, wo darüber diskutiert wird, warum Ziele beispielsweise nicht erreicht worden sind. Liegt es vielleicht an der Person des Mitarbeiters? Oder liegt es an den Rahmenbedingungen? Was sind die Stärken des Mitarbeiters? Wo gibt es Defizite, die es zu verbessern gilt? Also regelmäßiges Feedback seitens des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter kann eine Chance sein.

Erhöhung von *Mitwirkungsmöglichkeiten* kann eine Chance sein, weil man hier die Möglichkeit hat, mit dem Vorgesetzten über die Arbeitsbedingungen, über die Arbeitsverhältnisse zu diskutieren. Wenn das alles relativ gut läuft, wenn man Ziele erreicht

oder etwa übererfüllt, kann das natürlich auch zur Steigerung des *Selbstwertgefühls* beitragen.

Wenn das Ganze gekoppelt ist mit variabler Vergütung und man die Ziele erreicht und übertrifft, kann es zu *Einkommensverbesserungen kommen*, möglicherweise sogar zu einer *leistungsgerechteren Bezahlung*. Das sind die Chancen, die immer wieder genannt werden.

Dem stehen aber, da muss man sich nichts vormachen, auch eine Reihe von Problemen bzw. Risiken gegenüber, die ja gerade Betriebsräte kennen müssen, wenn sie in den Betrieben gestaltend wirken wollen. Da muss man ja versuchen, die Schutzfunktionen wahrzunehmen. Wo muss ich die Forderungen ansetzen, um Risiken zu minimieren, oder - hoffentlich - sogar ausschalten zu können?

Ein zentrales Risiko ist, dass es sich sehr häufig sogar nicht um echte Zielvereinbarungen handelt, sondern um mehr oder weniger *Zielvorgaben*. Und wenn es ein Mitarbeitergespräch gibt, hat der Beschäftigte heute nur noch die Möglichkeit, kosmetische Veränderungen vorzunehmen, aber kann kaum tatsächlich Interessen durchsetzen. Häufig führen diese Vereinbarungen, die ja von Jahr zu Jahr immer wieder getroffen werden, dazu, dass die Messlatte ein Stück weit höher gesetzt wird, und das heißt aus Sicht der Beschäftigten natürlich *Leistungsintensivierung*. Das kann dann letztendlich zur Selbstausbeutung der Beschäftigten führen. Selbst wenn in bester Absicht Ziele vereinbart werden, kann es sein, dass Mitarbeiter sich überschätzen und dann auch unrealistische Ziele formulieren. Wenn wir einerseits von der Steigerung des Selbstwertgefühls sprechen, kann die Kehrseite der Medaille sein, dass *Versagergefühle* entstehen, wenn einem immer wieder attestiert wird: Du bist eigentlich ein schlechter Mitarbeiter, weil du nie die Ziele erreichst, die wir vereinbart haben oder die vorgegeben worden sind. Und der Einkommensverbesserung stehen möglicherweise *Einkommensverluste* gegenüber. Aus Sicht der Betriebsräte und aus Sicht der Gewerkschaften ist ein weiterer wichtiger Aspekt, dass die Aushandlung von Arbeits- und Leistungsbedingungen durch Zielvereinbarungen schrittweise individualisiert, auf die Ebene Vorgesetzter / Mitarbeiter heruntergebrochen wird. Und das führt tendenziell dazu, dass kollektive Schutzbestimmungen auch neutralisiert werden. Ein schönes Beispiel sind Arbeitszeitbestimmungen: Wenn ich weiß, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt muss ich bestimmte Ziele erreicht haben,

und es winkt noch eine Tantieme, dann sind Mitarbeitern sehr häufig, das wird zumindest berichtet von vielen Betriebsräten, Arbeitszeitbestimmungen völlig egal. Dann wird am Wochenende gearbeitet, dann wird abends länger gearbeitet, weil man ja unter dem Druck steht, die vereinbarten Ziele zu erreichen.

Dann kann es auch noch zur *Neutralisierung von Schutzbestimmungen* kommen. Das wird z.B. ganz offen von zwei Management-Beratern in dem Feld variable Vergütung und Führen mit Zielen angesprochen. Ich habe mal ein Zitat aus ihrem Buch mitgebracht (Lury/ Stockhausen, Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele. Führen mit Zielvereinbarungen und variable Vergütung): "Gerade im Vertrieb können wir feststellen, wie eine erhebliche Variabilisierung der Einkommen - gekoppelt jetzt an Zielvereinbarungen - auch dazu beitragen kann, den erfolglosen Mitarbeitern den Abschied vom Unternehmen zu erleichtern, weil sie einfach von den niedrigen Einkommen, die sie wegen Erfolglosigkeit gearbeitet haben, nicht leben können. Gerade (und jetzt kommt das, was ich meinte, U.F.) in der Welt des deutschen Arbeitsrechts mit hohem Kündigungsschutz scheint uns dieses Argument nicht bedeutungslos." Das Zitat soll ein bisschen untermauern, was ich mit Neutralisierung von kollektiven Schutzbestimmungen meine. Weil also Zielvereinbarungen nicht nur Chancen sondern auch eine Reihe von Risiken beinhalten können, ist es wichtig, dass gerade Betriebsräte ihre Schutz- und Gestaltungsfunktion wahrnehmen und bestimmte Forderungen formulieren sollten, damit bei diesen Zielvereinbarungen die hier angesprochenen Risiken - das sind nicht alle, das erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit - zumindest minimiert werden, besser noch: hoffentlich ausgeschaltet werden. Damit sind wir bei der Frage des Gestaltungsbedarfs, bei Gestaltungsanforderungen. Dazu übergeben ich an Thomas Breisig.

**Thomas Breisig, Universität Oldenburg**

### **Was bringen Zielvereinbarungen für die Leistungspolitik?**

Vielen Dank. Liebe Kolleginnen und Kollegen. Ich arbeite in Oldenburg hauptamtlich in der Universität, bin verantwortlich für den jungen, dynamischen Management-Nachwuchs und dessen Ausbildung im Fach Betriebswirtschaftslehre. Ich mache auch schon seit vielen Jahren Beratungen, konkrete Beratungsprojekte in dem Bereich Gestaltung personalwirtschaftlicher Instrumente. In dem Zusammenhang haben wir ja hier heute das Thema Zielvereinbarungen auf der Tagesordnung. Das fügt sich, wie schon

angedeutet, ja durchaus sehr konsequent ein in einen ganzen Kanon von Instrumenten, den es da gibt. Arbeitszeit – einschließlich Vertrauensarbeitszeit - wird ja auch noch thematisiert. Zielvereinbarungen boomen seit zwei, drei Jahren schon. Bei weitem nicht nur bei euch, sondern eigentlich in allen möglichen Bereichen, bis weit in den öffentlichen Dienst hinein. Mein Vorredner hat bei der Frage aufgehört: Wie geht man als Interessenvertretung damit um? Wir werden das in der Arbeitsgruppe vertiefen, deshalb jetzt nur ein paar Andeutungen dazu.

Bei Zielvereinbarungen geht es ohne jede Frage um eine mitbestimmungspflichtige Angelegenheit: Damit hängt fast immer ein Entgeltgrundsatz zusammen, und fast noch häufiger sind es allgemeine Beurteilungsgrundsätze, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz mit den Betriebsräten zu regeln sind. Nun ist es ja auch nicht mehr so, dass hier das Rad neu erfunden werden muss. Es gibt bereits eine Menge von Regelungen. Und meine Erfahrungen sind durchaus, dass man mit diesem Instrument Zielvereinbarungen konstruktiv und sinnvoll umgehen kann, trotz dieser eben auch aufgezeigten Risiken. Diese Vereinbarungen, wenn man sie denn trifft, sind auch kein Garant, das brauche ich euch ja nicht zu erzählen. Aber gleichwohl führt kein Weg daran vorbei, dass man sich als Betriebsrat in diese Gestaltungsprozesse solcher Instrumente einschalten sollte, ja einschalten müsste. Aus eurem Bereich hier kenne ich eigentlich nur zwei oder drei Vereinbarungen. Von der Telekom gibt es einen Firmentarifvertrag. Der Debitar-Tarifvertrag ist ja schon seit einiger Zeit bekannt. Dann hört es aber auch schon fast auf. Aber was nicht ist, kann ja noch werden.

Was muss in solche Regelungen hinein, oder was sollte da hinein? Was ist wichtig? Ich beziehe mich im Folgenden auf Ulli Fischers Vorgaben, um nicht unnötig Zeit mit der Erklärung der Systematik meiner eigenen Folien zu verbringen:

*Frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates in die Konzeptentwicklung* der Arbeitnehmer. Zielvereinbarungen heißt es und Zielvorgaben sind es sehr häufig, wie vorhin gesagt wurde. Was ist die Nagelprobe, ob es sich um eine echte Vereinbarung handelt? Es ist die ganz einfache Frage: was passiert im Konflikt? Wenn sich die Parteien der Zielvereinbarung nicht einigen und das nicht geregelt ist, ist die Sache ganz klar. Dann

greift nämlich das Direktionsrecht, das heißt es gilt das, was der oder die Vorgesetzte sagt, was die „Zielvereinbarung“ ist. Die Sicherung realer Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten ist also mit Sicherheit ein ganz wichtiger Regelungsbedarf.

*Verfahren der Zielkorrektur:* Die meisten Zielvereinbarungskonzepte sind auf ein Jahr terminiert. Es gibt auch in der Industrie kürzere, aber im Dienstleistungsbereich ist es in der Regel ein Jahr. In einem Jahr fließt ja viel Wasser den Rhein hinunter. Da kann sich viel ändern. Es ist also auch wichtig, dass man Korrekturmöglichkeiten einbaut. Bei der Telekom steht „Monitoring“, ein furchtbares Wort. Da wird gemonitort. Das steht wörtlich in dem Tarifvertrag, also zwischendrin geguckt im Sinne von Meilensteinen: wie ist es jetzt gewesen, sind diese Zielvereinbarungen eigentlich noch aktuell, oder haben sich in der Zwischenzeit irgendwelche Sachen ereignet, die dazu geführt haben, dass das obsolet geworden ist und dass eine Anpassung vorgenommen werden muss.

*Information und Schulung vor der Einführung:* Zielvereinbarung sagt man einfach so daher. Aber jeder, der das wirklich mal in der Realität versucht hat, weiß, wie extrem schwierig die Umsetzung dieses Anspruchs ist. Gerade die Vorgesetzten stehen da vor großen Schwierigkeiten. Abgesehen davon, das ist auch kein beneidenswerter Job für sie, weil sie in der Regel das, was von oben kommt, nach unten weitergeben müssen, aber dann gleichwohl auch ein kooperatives, vereinbarungsorientiertes Gespräch führen sollen. Das ist eine große Schwierigkeit für die Führungskräfte. Da sind umfangreiche Vorbereitungen, Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich. Allerdings nicht nur für die Vorgesetzten. Wenn es eine echte Vereinbarung ist, ist überhaupt nicht einzusehen, warum die eine Seite qualifizierungsmäßig aufgerüstet wird und die andere nicht. Das muss dann schon ein genereller Anspruch sein.

*Kontinuierliche Erfolgskontrolle und Systemoptimierung:* Die Notwendigkeit zeigt sich an Erfahrungen aus anderen Betrieben. Man geht meistens mit so einer Art Test, mit einem Pilot, mit einem ersten Entwurf in diese Unternehmung. Um ein Beispiel zu nennen: Bei der Commerzbank gibt es ein Zielvereinbarungssystem für den Vertriebsbereich mit einer Entgeltkomponente. Das ist, glaube ich, 1998 eingeführt worden. Da gibt

es inzwischen die dritte Auflage der Betriebsvereinbarung. Der Änderungsbedarf, der Optimierungsbedarf ist enorm hoch.

Ein *transparentes System* ist ganz wichtig, das nicht allzu kompliziert sein darf, weil sonst keiner mehr durchblickt. Wie wichtig das für Arbeitnehmer ist, wurde schon angesprochen.

*Zentrale Steuerung der Zielvereinbarungsbereiche.* Es ist durchaus wichtig, dass die Betriebsräte auch zentral bestimmte Regelungen treffen, was überhaupt dezentrale Zielvereinbarungen legitim regeln dürfen bzw. nicht dürfen, Krankenstände zum Beispiel dürfen nicht Gegenstand von Zielvereinbarungen sein. Oder variable Vergütung als zusätzliches Einkommen: On top kann man über alles reden. Oft wollen die Arbeitgeber aber auch bisher geleistete Zahlungen nicht mehr zahlen. Erzielung zusätzlichen Einkommens ohne Selbstausbeutung und so weiter, da kann man sich auch immer ein paar schöne Formulierungen für so eine Betriebsvereinbarung überlegen. Dazu aber mehr in der Arbeitsgruppe.

*Regelungen für Ausfallzeiten und unverschuldete Minderleistungen.* Auch das ist wichtig, auch ganz spannend juristisch die Frage: was hat die Zielvereinbarung für einen rechtlichen Charakter? Ist das eine Ergänzung zum Arbeitsvertrag oder steht die neben dem Arbeitsvertrag? Auch die Frage: Was passiert bei Minderleistungen, was passiert bei Ausfallzeiten, wenn man krank ist?

Um den Kollegen jetzt noch im Plenum die Zeit zur Darstellung ihrer Arbeitszeit-Thesen zu lassen, mache ich einfach Schluss, und Vertiefungen gibt es bestimmt nachher in der Arbeitsgruppe. Danke schön.

### **Heino Rahmstorf:**

Vielen Dank. Es wird mit Sicherheit eine Vertiefung mit vielen Diskussionsmöglichkeiten geben. Das ist jetzt aus Zeitgründen ein künstlicher Schnitt. Ein Hinweis. Von Ulli Fischer kann die Broschüre "Variable Einkommenssysteme" bestellt werden, das gehört genau hier hinein, ebenso wie die Veröffentlichungen von Thomas Breisig (s. Literaturverzeichnis).

Nun zum zweiten Teil der Vorstellung, worum es in den Arbeitsgruppen mit der Möglichkeit der Diskussion gehen wird. Herr Dr. Steffen Lehndorff vom IAT wird hier den Einstieg zur Arbeitszeit vornehmen.

### **Steffen Lehndorff, IAT, Gelsenkirchen**

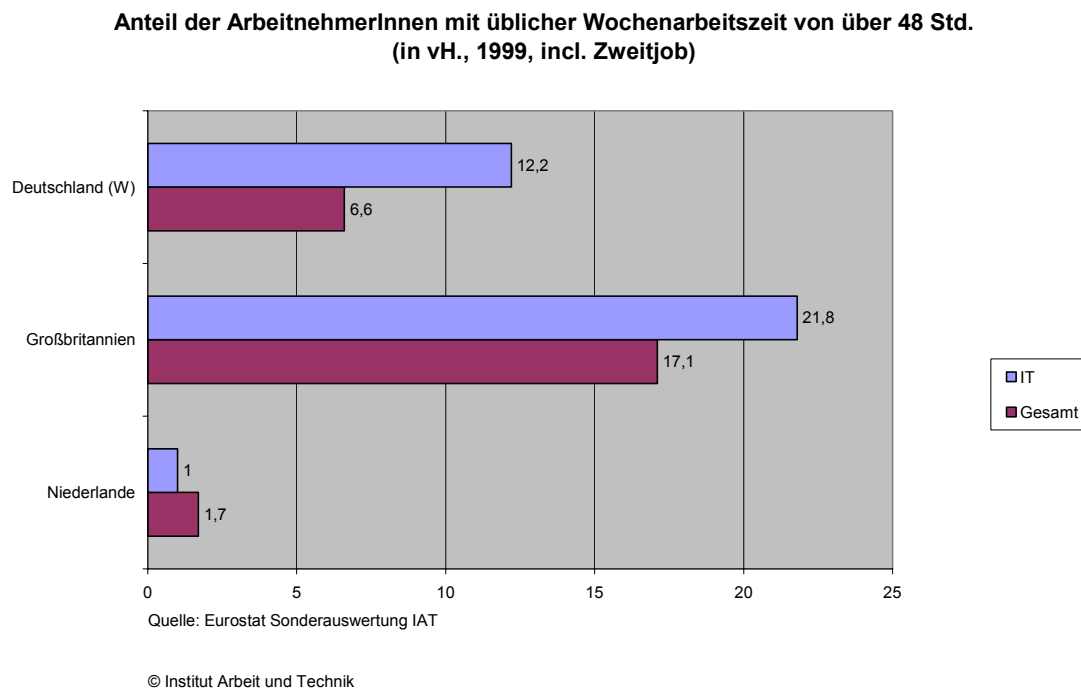
#### **Wie normal sind lange Arbeitszeiten?**

Lange Arbeitszeiten sind ein Markenzeichen von IT-Dienstleistungen, sie gelten in dieser Branche als „normal“. In den Zeitungen werden IT-Beschäftigte immer wieder für ihre Bereitschaft, rund um die Uhr zu arbeiten, gelobt. In unzähligen Artikeln, vor allem während des dotcom-Booms, wurde das vermeintliche Desinteresse von Softwarespezialisten an jeglicher Arbeitszeitregulierung als vorbildlich für die gesamte Wirtschaft dargestellt. Wie wir alle wissen, wird das Phänomen überlangen Arbeitens unter den Beschäftigten der Branche wesentlich kontroverser beurteilt.

Meiner Ansicht nach sind lange Arbeitszeiten – ob in der IT-Branche oder anderswo – ein Symptom für tiefer Liegendes. Sie drücken betriebliche, aber auch gesellschaftliche Veränderungen und Probleme aus. Ich will ein Beispiel nennen: IT-Beschäftigte gehören sicherlich zu den Beschäftigtenkategorien, die über ein hohes Maß an Autonomie in der Gestaltung der eigenen Arbeit verfügen - dies wurde soeben als „Umsetzungsautonomie“ bezeichnet. Gleichzeitig sind es aber dieselben Beschäftigten, die über eine besonders geringe Kontrolle über die Dauer ihrer Arbeitszeit verfügen. Das ist doch ein Paradox. Hohe Autonomie in der Arbeit - geringe Kontrolle über die Dauer der Arbeitszeit. Hierin kommt zunächst offenbar ein betriebliches Organisationsproblem zum Ausdruck, hinter dem sich aber etwas Zweites, ein gesellschaftliches Phänomen verbirgt. Die Abbildung (s.u.) zeigt den Anteil der abhängig Beschäftigten in IT-Dienstleistungen, die gewöhnlich länger als 48 Stunden pro Woche arbeiten, inklusive Zweitjobs. In Westdeutschland waren dies im Jahr 1999 12 Prozent der ArbeitnehmerInnen in IT-Dienstleistungen. Im gesellschaftlichen Durchschnitt waren es lediglich 6,6 Prozent. In Großbritannien waren es 21,8 Prozent gegenüber 17 Prozent. In Großbritannien ist die sogenannte „long hours culture“ zu einem öffentlich diskutierten Thema geworden. Die IT-Beschäftigten stechen gar nicht so sehr vom allgemeinen gesell-



schaftlichen Standard ab. Im Kontrast dazu die Niederlande, wo lediglich zwischen 1 und 2 Prozent der abhängig Beschäftigten gewöhnlich länger als 48 Stunden pro Woche arbeiten, die IT-Branche unterscheidet sich da praktisch nicht vom gesellschaftlichen Durchschnitt.



Da stellt sich doch die Frage: Was ist eigentlich normal? Offensichtlich sind lange Arbeitszeiten Ausdruck einer Kultur. Es ist eine gesellschaftliche Frage, was „normale“ Arbeitszeiten sind. Und in Europa ist es nicht überall normal, dass IT-Beschäftigte extrem lange arbeiten. Das heißt doch aber, dass die Welt außerhalb des Betriebes die Lösung des Organisationsproblems, das in IT-Dienstleistungen vielfach zu langen Arbeitszeiten führt, erschweren kann - wie in Großbritannien -, aber auch erleichtern - wie in den Niederlanden.

Dies führt mich zu meiner These: Die Reduzierung der Arbeitszeit in solchen Branchen wie den IT-Dienstleistungen setzt *Öffentlichkeit* voraus. Sowohl im Betrieb als auch in der Gesellschaft. Ich will dies kurz erläutern. Arbeitszeitstandards sind meiner Meinung nach viel wichtiger, als viele Gewerkschaftsmitglieder heute meinen. Gesellschaftliche Standards können helfen, um auch im IT-Betrieb zu kürzeren Arbeitszeiten zu kommen.

Zumindest helfen sie, das Thema mobilisierungsfähig zu machen. In Frankreich zum Beispiel sind kürzlich bei dem IT-Dienstleister Cap Gemini Hunderte von hoch qualifizierten Beschäftigten in den Streik getreten. Anlässlich der offiziellen Einführung der 35-Stunden-Woche war die Geschäftsleitung auf die absurde Idee gekommen, im Zusammenhang mit der Neudefinition der Normalarbeitszeit eine fünfminütige Kaffeepause nicht mehr als Teil der Arbeitszeit zu berechnen. Niemand hatte sich vorher jemals für die Dauer dieser Pause interessiert. Aber weil mit der heißen Debatte in der Öffentlichkeit über die 35-Stunden-Woche der gesellschaftliche Arbeitszeitstandard zu einem zentralen Thema geworden ist, wurde diese – angesichts der Dauer der Arbeitszeit insgesamt - eigentlich lächerliche Pause in einem Betrieb des Typs, in dem Sie arbeiten, zum Katalysator eines viel grundlegenderen Konflikts über die Arbeitszeit. In Deutschland hat es die stärkste Diskussion über gesellschaftliche Arbeitszeitstandards in den Phasen gegeben, in denen die Gewerkschaften für kollektive Arbeitszeitverkürzungen gekämpft haben. Und seitdem die Gewerkschaften dies nicht mehr tun und auch die Mehrheit der Gewerkschaftsmitglieder dies nicht mehr will oder zumindest für vorrangig hält, spricht niemand mehr in diesem Land über gesellschaftliche Arbeitszeitstandards. Meiner Meinung nach werden Ihre Bemühungen um wirksamere Begrenzungen der Arbeitszeit dadurch erheblich erschwert.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob betriebliche Arbeitszeitmodelle helfen können, das Problem langer Arbeitszeiten in IT-Betrieben besser zu lösen. Ich denke: Ja, aber nur unter zwei Bedingungen.

1. Man muss sich sehr genau die Konstruktionsmerkmale von Arbeitszeitmodellen ansehen. Enthalten sie eine eindeutige Anreizstruktur, sowohl für Beschäftigte als auch für Arbeitgeber und Vorgesetzte, die die Einhaltung vertraglich vereinbarter Arbeitszeiten begünstigt? Um dies an einem negativen Beispiel zu erläutern: Es gibt bestimmte Typen von Kontenmodellen, die so konstruiert sind, dass z.B. überschüssige Zeitguthaben automatisch in ein Langzeitkonto laufen. Wenn dies dann überdies in Geld geführt wird, was ja derzeit in Mode kommt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass viele Beschäftigte Dollarzeichen in die Augen bekommen. Man kann sich keinen besseren Türöffner für Arbeitszeitverlängerungen vorstellen. In der Öffentlichkeit werden diese Modelle mit

dem Argument verkauft, dass das Arbeitspotential dieser Beschäftigten in der Phase ihrer größten Leistungsfähigkeit, im Alter Ende 20 bis Mitte 30, voll ausgeschöpft werden müsse; den Beschäftigten selber wird das attraktive Ziel vor Augen geführt, die angesparte Zeit später in Form einer vorgezogenen Rente abfeiern zu können. Man muss diese Logik nur einmal mit der in den nächsten 20 Jahren in Deutschland zu erwartenden Arbeitsmarktentwicklung konfrontieren - Stichwort demografische Entwicklung, Stichwort zunehmender Arbeitskräftebedarf in höher und hoch qualifizierten Bereichen. Wenn man außerdem im Gedächtnis behält, dass im IT-Bereich heute schon über Arbeitskräftemangel geklagt wird, kann man nur sagen, dass das Vorarbeiten für die Rente einen zusätzlichen Arbeitskräftemangel in dieser Branche in 15 bis 20 Jahren geradezu programmiert. Die heute 30-jährigen sind dann 50. Eine solche Politik ist alles andere als nachhaltig. Arbeitszeitmodelle sollten keine Anreize zum länger arbeiten, sondern zur Respektierung der vertraglichen Arbeitszeit enthalten.

2. Der in meinen Augen letztlich entscheidende Knackpunkt besteht darin, ob Arbeitszeitmodelle Ansatzpunkte für die Einzelnen und für die Betriebsräte enthalten, die Ursachen langer Arbeitszeiten zum Thema im Betrieb zu machen. Heute erscheint doch vielfach die Arbeitszeitorganisation noch als etwas, das der oder die Einzelne mit sich allein oder mit ihrem oder seinem Vorgesetzten auszumachen hat. Demgegenüber ist Öffentlichkeit – wie in der Gesellschaft, so auch auf betrieblicher Ebene - die entscheidende Voraussetzung für die wirksamere Kontrolle der Beschäftigten über die Dauer ihrer Arbeitszeit.

Dies werden wir in der Arbeitsgruppe weiter diskutieren. Ich danke für die Aufmerksamkeit.

**Heino Rahmstorf:**

Keine Bestandsaufnahme und Gestaltungsdiskussion ohne Betriebsrat. Ich freue mich, dass Detlef Winterstein von der Software AG jetzt diese Position ausfüllt.

**Detlef Winterstein, Software AG, Darmstadt:**

Ich komme von der Software AG aus Darmstadt. Die Software-AG hat ungefähr 1.250 Mitarbeiter, wovon 1.000 in Darmstadt sitzen, wo auch die ganze Software-

Entwicklung ist. Ich kann vieles von dem, was ich heute Morgen gehört habe, bestätigen. Die Probleme, die Chancen und Risiken, wie ist der Zusammenhang zwischen Zielvereinbarung und Arbeitszeit? Und Steffen Lehdorff hat ja gerade die Frage gestellt: Kann ein Arbeitszeitmodell helfen, bei diesen Problemen irgendwie Entlastung für die Mitarbeiter zu leisten oder sie dabei unterstützen? Das ist praktisch mein Part. Wir haben uns diese Fragen auch alle gestellt und ein Arbeitszeitmodell entwickelt, das seit 15 Monaten bei uns im Unternehmen gelebt wird. Dazu möchte ich ganz kurz einen Abriss in Form von Thesen geben.

Ziel unserer Arbeitszeitregelung ist es, den bewussten Umgang mit der Ressource Arbeitszeit zu fördern. Die bisherige Arbeitszeitregelung hat dieses Ziel nicht im gewünschten Maße unterstützt – mit der bekannten Folge teilweiser hoher Zeitkontensalden. Mit der neuen Regelung zur variablen Arbeitszeitgestaltung soll die Planung und Steuerung der Ressource Arbeitszeit verbessert werden. Zukünftig muss das weitgehend unkontrollierte Auflaufen von Plusstunden vermieden werden.

### **Arbeitszeit statt Anwesenheit**

Die Anwesenheit am Arbeitsplatz war und ist kein Maßstab für die Arbeitszeit. Gelegentliches Arbeiten zu Hause oder Telenarbeit am häuslichen Arbeitsplatz ist Arbeitszeit. Privates Surfen oder das Lesen der Tageszeitung am Arbeitsplatz ist durchaus erlaubt. Diese Zeiten oder z. B. die Teilnahme an Geburtstagsfeiern zählen aber nicht als Arbeitszeit. Daher sind in Zukunft die Anfangs- und Endzeiten des Arbeitstages und der Abzug der Pausen nicht mehr Maßstab für die geleistete Arbeitszeit. Die geleistete Arbeitszeit wird tages- und projektbezogen erfasst; Zeiten, die nicht zur Arbeitszeit zählen, werden nicht mehr erfasst.

### **Wahrheitsgetreue Erfassung**

Wichtigste Voraussetzung für die Arbeitszeitplanung ist die wahrheitsgetreue zeitnahe (möglichst tägliche) Eintragung der Arbeitszeit. Hier darf es – schon aus gesetzlichen Gründen – keinerlei Manipulationen geben: etwa derart, dass an 12 Stunden-Arbeitstagen nur 10 Stunden aufgeschrieben und die übrige Arbeitszeit auf andere Tage verteilt wird. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass so etwas unterbleibt. Mit

der Unterschrift auf dem Tätigkeitsnachweis bestätigt der Mitarbeiter die Richtigkeit der Eintragung; die Führungskraft erkennt die eingetragene Arbeitszeit als geleistet an.

### **Arbeitszeitgesetz**

Gesetzliche Grundlage der Arbeitszeitplanung ist das Arbeitszeitgesetz, insbesondere ist darauf zu achten, dass die tägliche Arbeitszeit maximal 10 Stunden beträgt. Zu den wichtigsten Regelungen des Arbeitszeitgesetzes haben wir ein Faltblatt erstellt.

### **Zeitkontenführung der Mitarbeiter**

Es gibt zwei Zeitkonten: Das Zeitkonto und das Langzeitkonto. Letzteres wird für alle Mitarbeiter geführt.

Mitarbeiter, die heute bereits einen variablen Anteil an ihrem Jahreszielgehalt von mindestens 10% haben, gelten als erfolgsabhängig vergütet. Für diese Mitarbeiter wird kein Zeitkonto mehr geführt; es gibt für diese Mitarbeiter nur noch das Langzeitkonto.

Eine Pflicht zur Zeiteintragung besteht nur in den Fällen, in denen für Projektcontrolling- und Fakturierungszwecke angefallene Projektstunden erfasst werden müssen. Das gleiche gilt für die Abrechnung von Reisespesen. Abwesenheitstage wie Urlaub und Krankheit müssen ebenfalls weiterhin erfasst werden.

Um der Dokumentationspflicht des Arbeitszeitgesetzes nachzukommen, sind Arbeitszeiten über 9,5 Stunden an Werktagen oder Arbeitszeiten an Samstagen, Sonn- und Feiertagen selbständig zu dokumentieren. Dies kann formlos oder mit Hilfe eines beliebigen Tools erfolgen.

Aus dieser Zeiterfassung können keine Vergütungsansprüche abgeleitet werden.

Unbenommen hiervon müssen auch die erfolgsvergüteten Mitarbeiter und ihre Führungskräfte durch eine entsprechende Arbeitsplanung dafür sorgen, dass die zeitliche Belastung im Rahmen der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit bleibt.

Mitarbeiter ohne variablen Gehaltsbestandteil oder Mitarbeiter, deren variabler Gehaltsbestandteil kleiner ist als 10 % des Jahreszieleinkommens, bleiben grundsätzlich in der Zeiterfassung und führen somit weiterhin ein Zeitkonto. Sie können sich jedoch auf freiwilliger Basis und nach Zustimmung der jeweiligen Führungskraft von der Zeitkontenführung ausnehmen lassen. Diese Vereinbarung ist jederzeit beidseitig zum Mo-

natsende widerrufen. Diese Mitarbeiter müssen dann nur noch die wie oben beschriebenen Zeiten erfassen.

### **Dispositionsrahmen**

Der Rahmen des Zeitkontos ist auf maximal +/- 60 Stunden festgelegt. Der Zielwert des Zeitkontos ist bei der Planung und Steuerung der Arbeitszeit grundsätzlich Null, weil dann die Reaktionsfähigkeit nach beiden Seiten am größten ist. Dies ist besonders wichtig, da über den Rahmen von +/-60 hinausgehende Stunden täglich gekappt werden und somit unwiederbringlich verloren sind. Bei einer Steuerung des Zeitkontos nahe Null gibt es auch keine Schwierigkeiten bei einer unregelmäßigen Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage.

### **Steuerung der Arbeitszeit**

Sobald sich die Arbeitsbedingungen ändern oder ein Trend in der Zeitkontenentwicklung erkennbar ist, muss eine zeitnahe Steuerung der Arbeitszeit einsetzen. Dabei kann z. B. entschieden werden, dass bestimmte Tätigkeiten gar nicht ausgeführt, dass Tätigkeiten auf andere Mitarbeiter verteilt werden, dass die anfallende Mehrarbeit anschließend durch Freizeit ausgeglichen wird oder dass ein Zusatz-Zeitbudget vereinbart wird.

### **Vereinbarung von Zusatz-Zeitbudgets**

Sobald ein Zeitausgleich im Zeitkonto nicht garantiert werden kann, muss im Voraus ein Zusatz-Zeitbudget vereinbart werden. Zusatz-Zeitbudgets können für einen Zeitraum von maximal drei Monaten vereinbart werden. Mitarbeiter und Führungskraft einigen sich dabei auf die Anzahl der Stunden, die pro Monat zusätzlich geleistet werden sollen. Der Mitarbeiter entscheidet, ob die Stunden ausbezahlt oder auf dem Langzeitkonto gutgeschrieben werden sollen.

Zur Vereinbarung eines Zusatz-Zeitbudgets füllen Mitarbeiter und Führungskraft das Formular zur Vereinbarung von Zusatz-Zeitbudgets aus und unterschreiben es beide. Die Führungskraft sendet jeweils eine Kopie an den Personalbereich und den lokalen Betriebsrat. Bei der Vereinbarung eines Zusatz-Zeitbudgets muss in Zukunft nicht mehr auf eine Zustimmung vom Personalbereich oder vom Betriebsrat gewartet werden - sie

ist sofort gültig. Personalbereich oder Betriebsrat können allerdings nachträglich ein Veto einlegen. Das Veto hebt die Vereinbarung mit sofortiger Wirkung auf.

Sofern der Personalbereich oder der Betriebsrat gegen die Vereinbarung ein Veto einlegen, teilen sie dies der Führungskraft unverzüglich mit. Die Führungskraft ist verpflichtet, die Zusatz-Zeitbudget-Vereinbarung unverzüglich gegenüber dem Mitarbeiter aufzuheben. Die bis zu diesem Zeitpunkt geleisteten Mehrstunden im Rahmen des Zusatz-Zeitbudgets behalten ihre Gültigkeit und werden selbstverständlich vergütet.

### **Zuschläge**

Die neue Arbeitszeitregelung trennt klar zwischen der Menge der zu erbringenden Arbeitszeit (dem Zusatz-Zeitbudget) und der Lage der tatsächlichen Arbeitszeit (der betrieblichen Notwendigkeit zu außergewöhnlichen Zeiten zu arbeiten). Dies bedeutet, dass Zuschläge auch ohne die Vereinbarung eines Zusatz-Zeitbudgets gezahlt werden.

Außergewöhnliche Zeiten sind Arbeitszeiten, die außerhalb von Montags bis Freitags von 7:00 bis 20:00 Uhr liegen. Die Arbeitszeiten zu außergewöhnlichen Zeiten werden vom Mitarbeiter eigenverantwortlich eingetragen und müssen von der Führungskraft als betrieblich notwendig bestätigt werden.

### **Entnahmen aus dem Langzeitkonto**

Entnahmen aus dem Langzeitkonto werden wie Urlaub beantragt. Nachträgliche Auszahlungen von Stunden aus dem Langzeitkonto sind während des laufenden Arbeitsverhältnisses grundsätzlich nicht möglich. Bei Ausscheiden aus dem Unternehmen wird das Langzeitkonto ausgeglichen (in Zeit oder Entgelt).

### **Keine Einigung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft**

Wenn Führungskraft und Mitarbeiter sich nicht über Maßnahmen zur Vermeidung von Mehrarbeit oder über die Vereinbarung eines Zusatz-Zeitbudgets einigen können, kann eine der Parteien die Arbeitszeitkommission zur Schlichtung anrufen.

### **Die Arbeitszeitkommission**

Die Arbeitszeitkommission wird monatlich über die Zeitkontenstände, die geleisteten Zusatz-Zeitbudgets des Vormonats und über gekappte Stunden (über bzw. unter +/-

60h) informiert. Die Arbeitszeitkommission kann nicht nur bei Meinungsverschiedenheiten angerufen werden, sondern auch von sich aus aktiv werden. Problemfälle werden von ihr aufgegriffen, indem zunächst der betroffene Mitarbeiter und seine Führungskraft angesprochen werden.

Soweit unser Arbeitszeitsystem.

### **Heino Rahmstorf:**

Bevor wir gleich zur biologischen Pause durchstarten, von mir aus zwei Anmerkungen auch für den Workshop. Ich nehme mir das Recht zu empfehlen, auch die Frage der Regelungskompetenz mit zu diskutieren. Es sind ja Betriebsräte, es gibt ein Betriebsverfassungsgesetz, es gibt § 87 (1) Eingangssatz, und es gibt einen § 77 (3), dies mal als Stichworte. Und als zweites, Detlef: Nehmt doch in die Diskussion bitte mit auf, dass ihr hier natürlich auch über die Arbeitszeit, über die Nutzung von Ressourcen Wettbewerb betreibt. Die ganze WSI-Untersuchung hat ja deutlich gemacht, welcher Missbrauch hier betrieben wird. Ich denke mal, dieses gewollt provozierende Beispiel der Software AG macht ja sehr plastisch und auch drastisch deutlich, wie der Zusammenhang zwischen Markt, Ressourcen, Wahrnehmungsmöglichkeit für das Management und Selbstaussbeutung ist. Diese Spanne ist hier dargestellt. Und nun: Guten Appetit.



## **Workshop I**

### **Was bringen Zielvereinbarungen für die Leistungspolitik?**

**Referenten:** Thomas Breisig, Ulrich Fischer

**Moderatorin:** Dorothea Voss-Dahm

Die AG hatte ca. 35 Teilnehmer/innen.

Als Zusammenfassung der Referate im Plenum lagen die schriftlichen Thesen beider Referenten vor<sup>3</sup>, zur Strukturierung der Diskussion einige Leitfragen, die Protokollierung erfolgte mithilfe einer Wandzeitung (Metaplan), da die Diskussion nicht aufgezeichnet wurde.

#### **Thesen zum Thema Zielvereinbarungen und Leistungspolitik (Ulrich Fischer)**

1. Es lassen sich Zielvereinbarungen ohne und mit Bezug zum Entgelt unterscheiden.
2. Sind Zielvereinbarungen mit einer variablen Vergütung gekoppelt, nehmen aus der Sicht des Managements verhaltensbezogene Funktionen einen hohen Stellenwert ein. Damit ist gemeint, dass Zielvereinbarungen vor allem dazu beitragen sollen, bei Beschäftigten leistungs- und qualitätsbezogene sowie unternehmerische Verhaltensweisen zu fördern (vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer). Als weitere Motive zur Einführung von Zielvereinbarungen sind u.a. die Verzahnung von individuellen Zielen mit übergeordneten Zielen (Gruppen-, Abteilungs-, Sparten- und Unternehmensziele) sowie die Umwandlung fixer Kostenbestandteile in variable Kosten zu nennen.
3. Zielvereinbarungen weisen aus der Sicht der Beschäftigten sowohl Chancen als auch Risiken auf. Denkbaren Chancen wie regelmäßiges Feedback, Transparenz hinsichtlich der Erwartungen, leistungsgerechtere Bezahlung, Einkommensverbesserung und Steigerung des Selbstwertgefühls stehen mögliche Risiken wie Einkommensverluste, wach-

sender Konkurrenzdruck, Aufkommen von Neid und Missgunst, Selbstausbeutung sowie Abwälzung von unternehmerischen Risiken auf die Arbeitnehmer gegenüber.

4. Werden Betriebsräte mit der Einführung von Zielvereinbarungen mit Bezug zum Entgelt konfrontiert, dann dürfte eine euphorische Begrüßung ohne „wenn und aber“ ebenso wenig eine angemessene Reaktion sein wie entsprechende Vorhaben einfach laufen zu lassen. Betriebsräte sollten vielmehr ihre rechtlichen und betriebspolitischen Einflussmöglichkeiten offensiv einsetzen, um bestehende Gestaltungsspielräume zu nutzen, damit potentielle Risiken ausgeschaltet bzw. minimiert und vorhandene Chancen ausgeschöpft werden.

5. Angesichts der Unterschiedlichkeit der betrieblichen Gegebenheiten gibt es keine Patentrezepte für eine Positionsbestimmung. Gleichwohl lassen sich einige Mindestforderungen formulieren, mit denen das Auftreten von negativen Auswirkungen vermindert bzw. verhindert werden kann. Zu nennen sind insbesondere nachstehende Punkte:

- Frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates in die Konzeptentwicklung
- Entwicklung eines einfach handhabbaren und nachvollziehbaren Systems,
- Zentrale Steuerung der Zielvereinbarungsbereiche unter Beteiligung des Betriebsrates,
- Sicherung realer Einflusschancen der Arbeitnehmer (Konfliktregelungsmechanismen),
- Leistungsorientierte Vergütung als zusätzliches Einkommen,
- Erzielung zusätzlichen Einkommens ohne Selbstausbeutung,
- Regelungen für Ausfallzeiten und unverschuldete „Minderleistung“,
- Information und Schulung vor der Einführung
- Kontinuierliche Erfolgskontrolle und Systemoptimierung.

### **Kurzprotokoll der Diskussion**

Die zuvor als "Hilfsgerüst" entwickelten Fragestellungen wurden nicht im Detail eingesetzt, bildeten aber die Hintergrundstruktur für die Diskussion:

---

<sup>3</sup> Die Thesen von Th. Breisig liegen nur in kopierter Fassung (Tagungsmappe) vor.

1. In welcher Form und mit welchen Zielen treten Zielvereinbarungen (ZV) in den Betrieben auf?
2. Was sind die Hintergründe (Managementkonzepte, wirtschaftliche Entwicklungen, Personal ...), die zum "Siegeszug der ZV" geführt haben?
3. Welche Veränderungen und Folgewirkungen sind festzustellen?
4. Wie sind ZV rechtlich einzuordnen, auf welcher Ebene werden sie vereinbart bzw. umgesetzt?
5. Können ZV als Instrument für "faire Leistungs politik" genutzt werden und wenn ja, wie?

Mithilfe eines Metaplan-Protokolls wurden die Fragen und Hinweise der Teilnehmer/innen in einer Art Brainstorming eingangs gesammelt - die Referenten verzichteten auf eine nochmalige Einführung bzw. Zusammenfassung ihrer Referate - und anschließend grob systematisiert:

Zwei Kernpunkte:

- Was ist "normales" Ziel?
- Was passiert bei Uneinigkeit?

Ziele unerreichbar/unrealistisch

- "Schere" zwischen Überflieger und "low performer"
- "Schwierige" Ziele (z.B. Krankenstand)

Sicherung der Qualität der Ziele?

- "Gute Ziele vereinbaren" (Seminar des BR)
- Probleme der Beeinflussbarkeit (Demotivation)
- Wie kann "gute" Vereinbarung mit Leben gefüllt werden?
- Einfluss der "Unternehmenskultur"?

Unterstützung der Zielvereinbarung

- Begleitende Unterstützung durch Kommission
- Einbeziehung der Betriebsräte

### "Nebenwirkungen"

- Leistungsbeurteilung und Führen durch Ziele - ein Instrument?
- Verbindung "Vertrauens-Arbeitszeit"
- Kontrolle der Arbeitszeit?
- Verknüpfungen ZV - Arbeitszeit
- Ist es notwendig, Arbeitszeiten offen zu halten?
- Aushebelung kollektiver Regelungen?

Nach dieser kurzen Bestandsaufnahme wurde schnell deutlich, dass die Betriebsräte recht skeptisch gegenüber ZV sind: Es gelinge kaum, in solchen Vereinbarungen Normal-Arbeitszeit, Normal-Leistung und Normal-Anstrengung als Maß festzuhalten, somit führten ZV immer zu Leistungssteigerungen. Dennoch wurde weniger die Frage diskutiert, wie man ZV verhindern könne als vielmehr, wie man sie möglichst gut vereinbaren könne und welche Beschwerde- bzw. Korrekturverfahren durchgesetzt werden können. Der in der Diskussion benutzte Begriff "Eskalationsmechanismus" taugte dafür jedoch wenig, da die von schlechten ZV betroffenen Arbeitnehmer nicht in erster Linie Konflikte wollten, sondern ihre Probleme in diesem Zusammenhang gelöst sehen möchten.

Gegen die fast durchweg negativen Erfahrungen mit ZV wurde neben wenigen anderen Beispielen vor allem die Regelung im debis-Tarifvertrag angeführt. Ebenso sind bei Digital/Compaq im Tarifvertrag Paritätische Kommissionen vorgesehen, obgleich auch hier die Ziele vom Arbeitgeber vorgegeben werden.

Sowohl zu Compaq als auch in einem anderen Fall (IDG) wurde geschildert, dass die Ziele zum Teil ganz vernünftig oder auch gemeinsam formuliert seien, es aber keine Konflikte um ihre Einhaltung gebe, obwohl sie teilweise unrealistisch seien. Es finde keine betriebliche Diskussion darüber statt, vermutlich auch deshalb, weil es kaum messbare, verbindliche Kriterien und Voraussetzungen für Leistung gebe.

Der Referent *Breisig* fasste anschließend die Diskussion zusammen und spitzte sie auf das Grundproblem zu: Was ist Leistung und wie ist sie erfassbar?

Eine Leistungsmessung bzw. -erfassung für jeden einzelnen Arbeitsplatz und für jeden individuell ist nicht möglich; man versucht, sich mit verschiedenen Möglichkeiten zu behelfen:

1. Leistungsmessung: Dies ist sinnlos, insbesondere bei Angestelltenarbeit.
2. Indirekte Messung über Indikatoren, Kennziffern (z.B. Qualitätsmessung anhand der Reklamationsquote oder Kundenzufriedenheit).
3. Nasenprämie, das "gute, alte Vorgesetztenurteil". Danach beurteilen Führungskräfte, wie Ziele erreicht worden sind (eventuell mit Skalierung), was einerseits flexibel und überall anwendbar ist, zugleich aber höchst subjektiv.
4. Definition klarer Zustände.

Im Prinzip gibt es nur diese vier Möglichkeiten, in der Praxis sind alle extrem schwierig, bzw. nahezu unmöglich, so *Breisig*.

Ganz so pessimistisch wollten einige Diskutanten dies aber nicht stehen lassen. Wiederum am Beispiel des Tarifvertrags von debis, aber auch am Beispiel der Software AG, bei der es eine entsprechende Betriebsvereinbarung gibt, wurden Chancen und "Nebeneffekte" von ZV geschildert: So könne man den Anspruch auf Weiterbildung verankern und wahrnehmen und ZV auch als Chance für die persönliche Entwicklung begreifen. Dazu gehöre allerdings eine entsprechende Kommunikationskultur im Unternehmen. *Herr Stroh*, einer der "Väter" des debis-TV, erläuterte aus personalpolitischer Sicht, welche Zielsetzungen mit diesem Regelwerk beabsichtigt waren: Man müsse sich überlegen, welche Felder personalpolitisch wichtig seien, das waren im Falle debis die Arbeitszeit, die Qualifikation und das Führen mit Zielen. Dabei wurden der Betriebsräte als Mitgestalter angesehen; zusammen mit der zuständigen Gewerkschaft IG Metall wurde von einer partnerschaftlichen Basis und von einer neuen Führungskultur ausgegangen, in der den Beschäftigten selbst viel Eigenverantwortung gelassen wird. Wenn gleich debis bisher mit seinen Vereinbarungen ein Einzelfall sei, komme ihm Bedeu-

tung auch als Anregung für andere Fälle zu. Diese Aussagen und Einschätzungen wurden von *Trautwein-Kalms* mit Ergebnissen der WSI-Betriebsräte-Befragung gestützt: Die Antworten der Betriebsräte deuten darauf hin, dass IT-Beschäftigte gern Herausforderungen und Verantwortung bei der Arbeit übernehmen, ein großer Teil möchte auftauchende Arbeitsprobleme selbständig regeln. Andererseits macht die Befragung auch deutlich, dass große Missstände bei der Weiterbildung bestehen und "versteckte" Mehrarbeit hoch ist. Der debis-TV habe offenbar genau diese Situation aufgreifen wollen.

Dieser Einschätzung konnten viele Teilnehmer/innen zwar im Prinzip folgen. Sie schilderten jedoch auch in der weiteren Diskussion, dass gerade im Bereich der Weiterbildung trotz guter Zielformulierungen und -vereinbarungen jetzt viele Einsparungen aufgrund der wirtschaftlichen Lage stattgefunden haben. Zielvereinbarungen - so *Breisig* wieder - könnten auch ein offenes Forum für andere Ziele neben der Leistung - etwa persönliche Entwicklung, Personalentwicklung, Weiterbildung - sein, sie würden aber praktisch kaum genutzt, dies müsse man nüchtern feststellen. Dem wurde entgegnet, dass Chancen nutzbar seien, wenn echte Beteiligung bestehe, also

- Vorgesetzte ernsthaft einsteigen.
- die Firmenkultur sensibel und offen ist.
- Vertrauens-Arbeitszeit tatsächlich von beidseitigem Vertrauen getragen werde.

Offensichtlich, so schälte es sich heraus, müssen ZV nicht nur vereinbart, sondern auch lebendig gehalten werden. Sie müssen mit flankierenden Maßnahmen bezüglich ihrer Realisierung begleitet werden. Dazu gehört die regelmäßige Auswertung der Zielerreichung, die Schulung der Führungskräfte und eine regelmäßige Umfrage bei den Beschäftigten, wie sie mit den ZV arbeiten können. Denn: "Wenn es knirscht, helfen Regelungen allein nicht". Diesem Plädoyer folgten weitere Erfahrungen anderer Betriebsräte, wie man konstruktiv mit ZV umzugehen versuche. So müsse die Möglichkeit von Zielkorrekturgesprächen eingeräumt werden.

Für Mitarbeitergespräche seien auch Handreichungen für die Arbeitnehmer erforderlich, wie bei debis geschehen (gefördert vom Betriebsrat), damit Vorgesetzte und Mitarbeiter

als gleichwertige Partner miteinander reden können bzw. möglichst gute Voraussetzungen dafür geschaffen werden. Flankierend müsse auch die Qualifizierung für Mitarbeiter und Führungskräfte erfolgen, etwa mithilfe standardisierter Unterlagen. Im übrigen sei eine ausreichende Vorbereitungszeit für solche Mitarbeitergespräche erforderlich.

Am Ende der Diskussion stellte *Breisig* klar, dass mit der kritischen Einschätzung der Rolle von ZV nicht "das Kind mit dem Bade ausgeschüttet" werden solle: sie würden zwar nicht die Verheißungen erfüllen, seien aber häufig besser als der vorangegangene Zustand: Leistungsanreize, Beurteilungen usw. seien auch früher erfolgt, nur möglicherweise mit weniger Transparenz und Einwirkungsmöglichkeit.

## **Workshop II**

### **Wie flexibel soll die Arbeitszeit sein?**

**Referenten: Steffen Lehdorff; Detlev Winterstein**

**Moderator: Andreas Boes, ISF München.**

#### **Andreas Boes:**

Ich bin wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für sozialwissenschaftliche Forschung. Wir machen parallel zu dem Projekt, das heute auf dieser Tagung hier zur Debatte steht, ein Projekt, das sich mit dem Feld AV-Medien, also der Medienbranche beschäftigt und versuchen auch im Quervergleich zu dem Projekt hier, also zu IT, Ergebnisse zu erzielen, die auch Aussagen zu Entwicklungstendenzen in den Dienstleistungsbereichen insgesamt möglich machen. Ich komme ursprünglich vom Forschungsgegenstand her aus der IT-Industrie und hoffe jetzt, dass wir gemeinsam mit dieser tollen Besetzung von Referenten, die Sie heute Morgen ja schon kennen gelernt haben, auch eine spannende Diskussion hinkriegen.

Wir werden nun noch mal zwei kurze Inputs von den beiden Referenten, also von *Steffen Lehdorff* und von *Detlef Winterstein* bekommen. Die Beiden werden noch einmal pointiert versuchen, den Kernpunkt, der heute Morgen auch schon einmal angedeutet war, also Vertrauensarbeitszeit als eine spezifische Form einer neuen und flexiblen Arbeitszeitregelung, zu fokussieren. Ziel ist jedoch nicht, dass wir uns jetzt nur über Pro und Kontra Vertrauensarbeitszeit und die Frage, wie man dabei gestalten kann, auseinander setzen. Vielmehr ist Vertrauensarbeitszeit etwas, wo sich die Entwicklungstendenzen moderner Arbeitszeitregelungen, wie wir sie insbesondere bei dem Vorreiter IT-Industrie vorfinden, in einer sehr zugespitzten Art und Weise diskutieren lassen. Insofern geht es also nicht um ein spezifisches Arbeitszeitmodell, sondern auch um Tendenzen der Gestaltung von Arbeitszeit und die Frage, wie kann man Arbeitszeit und Leistung betrieblich gestalten. Dazu würde ich auch den Hinweis von heute Morgen gern aufgreifen, dass wir nämlich auch versuchen sollten, wirklich so etwas wie Gestaltungs-kompetenz, die hier ja insgesamt eindrucksvoll versammelt ist, zu vernetzen. Damit ist die Hoffnung verbunden, dass jeder und jede, wenn wir hier heute Abend herausgehen,



mehr mitnimmt als er oder sie mitgebracht hat. So viel der Vorbemerkung. Ich erteile Steffen Lehdorff für ein kurzes Eingangsstatement in Thesenform das Wort.

**Steffen Lehdorff**

### **Thesen zur Vertrauensarbeitszeit**

Heute morgen habe ich mich umfassender zum Thema Arbeitszeit und insbesondere flexible Arbeitszeit geäußert. Im folgenden geht es um eine spezifische Ausprägung, um Vertrauensarbeitszeit, allerdings nicht als isolierte Erscheinung sondern in dem Sine, wie es Andreas gerade skizziert hat. Ich beziehe mich dabei auf eine gemeinsame Arbeit im IAT, die wir auch gerade veröffentlicht haben<sup>4</sup>.

Vertrauensarbeitszeit ist ein Rationalisierungskonzept, das erklärtermaßen darauf abzielt, Arbeitszeit nicht mehr zu „verbrauchen“, sondern so effizient wie möglich zu nutzen. Zu diesem Zweck wird auf ihre Erfassung verzichtet, um die Frage, ob im Vergleich zu der vereinbarten Arbeitszeit „zu kurz“ oder „zu lang“ gearbeitet worden sei, möglichst vollständig aus dem betrieblichen Alltag zu verbannen. Vertrauensarbeitszeit ist deshalb kein neues Arbeitszeitmodell, sondern in letzter Konsequenz der Versuch, die Arbeitszeitorganisation als betrieblichen Politikgegenstand abzuschaffen und die Regulierung dieser „Arena“ durch ein individuelles Autonomieangebot unter den Bedingungen indirekter Steuerung zu ersetzen.

Basis von Vertrauensarbeitszeit ist also ein hohes Maß an Autonomie in der Arbeit. In das reale Leben tritt diese Autonomie gegenwärtig in Form des Versuchs, ArbeitnehmerInnen mit Hilfe indirekter Steuerung für die Ziele der Unternehmen zu mobilisieren. Vertrauensarbeitszeit als Rationalisierungsstrategie ist ohne eine derartige indirekte Steuerung nicht vorstellbar. Doch im selben Moment wird der Anspruch, Vertrauensarbeitszeit setze die vereinbarte Arbeitszeit als Ausgangspunkt und Planungsgröße voraus, faktisch wieder in Frage gestellt. Während im Konzept der Vertrauensarbeitszeit die Dauer der Arbeitszeit noch eine unabhängige Variable ist, wird sie unter den Bedingungen der indirekten Steuerung in letzter Konsequenz zur abhängigen Variablen. Der Betriebsrat schafft als institutionelles Gegengewicht zur Unternehmensleitung zwar eine

machtpolitische Voraussetzung von Vertrauenskultur im Betrieb, doch indem er sich nicht mehr in vollem Umfang auf das Betriebsverfassungsgesetz stützen kann, erodiert diese Voraussetzung. Die Beschäftigten gewinnen an Autonomie, doch verlieren an Verhandlungsmacht, was ihre Autonomie zugleich untergräbt. Auch wenn dies nicht immer sofort zu Tage tritt, werden damit die Türen zur Arbeitszeitverlängerung geöffnet. Diese Widersprüche haften der Vertrauensarbeitszeit unvermeidlich an, sie wird sie gewissermaßen nicht los.

Da Interessenkonflikte um Arbeitszeiten auch unter Bedingungen indirekter Steuerung nicht verschwinden, ist damit zu rechnen, dass dort, wo Vertrauensarbeitszeit eingeführt worden ist, über kurz oder lang mit neuen politischen Verfahren der betrieblichen Arbeitszeitregulierung experimentiert wird. Insofern ist die Tatsache, dass das Konzept bislang nur in den seltensten Fällen konsequent umgesetzt wird, nicht notwendigerweise nur als eine Anfangs- oder Übergangserscheinung zu bewerten. Es ist durchaus möglich, dass manche dieser vermeintlichen Halbherzigkeiten spezifische Bewegungsformen des Widerspruchs von Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitregulierung darstellen.

Der Übergang zu indirekter Steuerung, der unternehmensstrategischen Plattform für Vertrauensarbeitszeit, findet nicht unabhängig von Raum und Zeit statt. Indirekte Steuerung stellt zwar das deutsche System der industriellen Beziehungen grundsätzlich in Frage, kann aber nur unter den durch dieses System geprägten Bedingungen eingeführt werden. Vertrauensarbeitszeit wird deshalb aller Voraussicht nach ein bewegliches Ziel bleiben. Beschäftigte werden durch Experimente mit Vertrauensarbeitszeit vor die Frage gestellt, ob sie ein Interesse an eigenen, *selbst organisierten* Formen und Instrumenten der Kontrolle ihrer Arbeitszeit „von unten“ entwickeln. Betriebsräte, denen mit der Abschaffung der herkömmlichen Arbeitszeitkontrolle durch die Arbeitgeber zugleich gewohnte Eingriffspunkte verloren gehen, werden nur unter dieser Voraussetzung neue Formen der Mitbestimmung und Praktiken der Konfliktregulierung entwickeln können.

---

<sup>4</sup> Thomas Haipeter, Steffen Lehdorff, Gabi Schilling, Dorothea Voss-Dahm, Alexandra Wagner, Vertrauensarbeitszeit - Analyse eines neuen Rationalisierungskonzepts, in: Leviathan 3/2002, S. 360-383

**Detlef Winterstein:**

Ich will jetzt in der Arbeitsgruppe meine Thesen erläutern, die ich heute Vormittag nur kurz vorgestellt habe, und freue mich auf die Diskussion darüber. Absichtlich gehe ich auf das ganze Arbeitszeitsystem ein, denn ich will deutlich machen, dass Vertrauensarbeitszeit nur ein Teilstück darin ist.

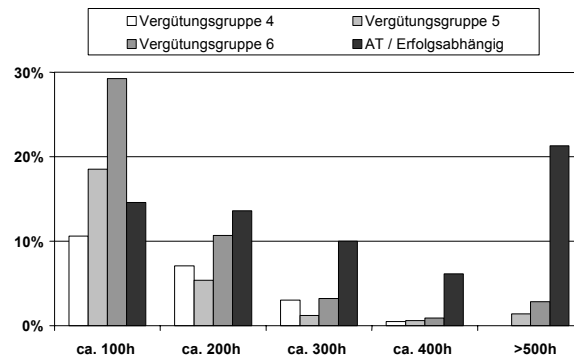
Wir haben die erste Arbeitszeitregelung überhaupt in der Software AG im Jahre 1997 gemacht. Wir haben eine schöne Betriebsvereinbarung gemacht und nach einem halben Jahr schon festgestellt, dass das, was wir da niedergeschrieben haben, überhaupt nicht funktioniert. Wir haben dann nach drei Jahren die Ampelkonten - wir hatten nach oben und unten offene Zeitkonten - ausgewertet. Der grüne Bereich ging bei uns bis zu 60 Stunden. Wir haben festgestellt, dass nach drei Jahren 30 Prozent der Mitarbeiter oberhalb von 100 Stunden, also im roten Bereich waren. Und dass ca. die Hälfte der Mitarbeiter schon außerhalb des grünen Bereichs lag. Also nach ca. drei Jahren. Das war absolut unzulässig. Das ist die linke Seite der **Abb.1**. Die rechte Seite zeigt eigentlich nichts Verwunderliches: je höher der Mitarbeiter vergütungsgruppentechnisch angesiedelt war, desto mehr Stunden hatte er auch auf dem Zeitkonto. 30 Prozent der Mitarbeiter sind es in der Vergütungsgruppe VI, das sind die Spezialisten bei uns. Die hatten Zeitkontensalden um 100 Stunden.

## Die Zeitkontensalden nach 3 Jahren Ampelkonto

### Auswertung von 1.100 Zeitkonten:

Plusstunden	Anteil der Mitarbeiter
> 60	45 %
> 100	29 %
> 200	13 %
> 300	9 %
> 400	6 %
> 500	4 %

**30% der Mitarbeiter oberhalb des Dispositionsrahmens, fast die Hälfte oberhalb des grünen Bereiches**



**Zeitkontensalden nach Vergütungsgruppen: Der Anteil der Mitarbeiter mit übergelaufenen Zeitkonten steigt mit Vergütungsgruppe**

Die nächste Frage, die wir uns gestellt haben, war: Woran liegt das? Wir haben das heute Morgen alles schon gehört: *Unrealistische Zielvereinbarungen*, die meistens tatsächlich Vorgaben waren. *Überzogene Anforderungen*, so dass die Arbeit in der vorgegebenen Zeit nicht zu schaffen ist. Ein wichtiger Punkt, der uns vorher gar nicht klar war ist, dass *Planungsfehler* nicht zugegeben werden wollen. Denn wenn die Führungskraft Überstunden beantragt, gibt sie ja sozusagen zu, dass ihre Planung falsch ist, und muss das vor dem nächst höheren Vorgesetzten rechtfertigen. *Fehlende Personalkapazität*, *Reisezeiten* war bei uns ein Thema. *Erreichbarkeitsdenken*, *Anwesenheitspflicht*. Unterschätzt haben wir auch, dass ein hohes Zeitkonto auch als *Engagementbeweis* gilt, das heißt wenn mein Chef meine Leistung schon nicht würdigt, dann zeige ich ihm das anhand des hohen Zeitkontos. Und klar das Letzte, der Mensch gehört zur Gattung der Jäger und Sammler. Das mit dem Jagen hat sich erledigt. Es gibt jetzt Supermärkte. Bleibt noch das Sammeln. Ich gehöre auch zu den Menschen, die gerne so zehn Tage Resturlaub haben im nächsten Jahr, weil so ein kleines Polster ist ja nicht schlecht. Die Probleme sind, denke ich, zusammen mit den Aussagen von heute Vormittag, damit klar.

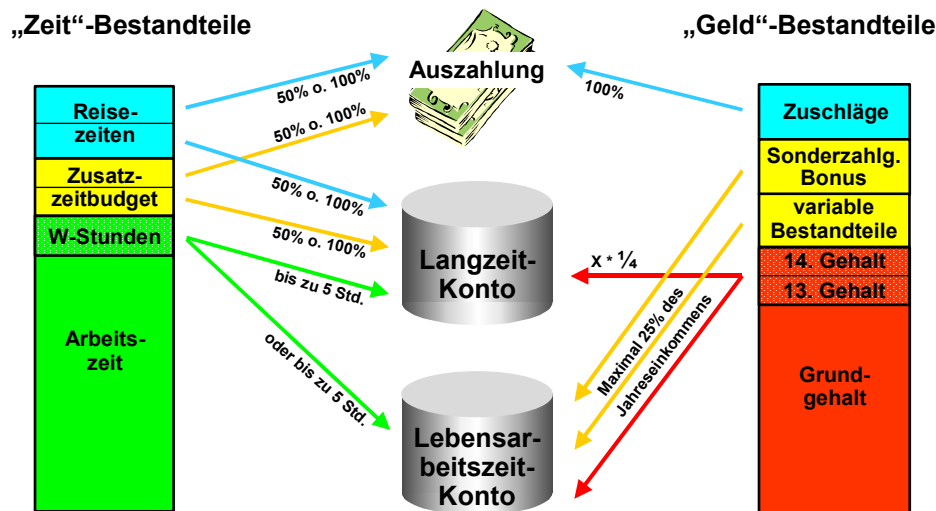
Ich habe heute Morgen auch gelernt, was ich sehr schön fand, dass die Trends, die wir bei uns sehen, nicht nur Trends in der Software AG sind, sondern im Prinzip auch

Trends in der IT-Branche und wahrscheinlich auch Trends, die irgendwann in anderen Dienstleistungsbereichen stattfinden. Es gibt einen Trend in der Art, wie geführt wird, wie Mitarbeiter mit den Themen umgehen. Sichtbar ist, dass Delegation und Kontrolle durch die Führungskraft durch selbstverantwortliches Handeln des Mitarbeiters und Eigensteuerung des Mitarbeiters abgelöst wird. Und die Frage ist ja, wie kann ich das mit einem Arbeitszeitmodell oder mit Vereinbarung zu Zielen, unterstützen? Das Direktionsrecht der Führungskraft verschwindet bei uns relativ stark, bis auf ein paar Ausnahmen. Da sind Vereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft einfach im Trend. Das Anordnen von Überstunden hat bei uns überhaupt nicht stattgefunden. Es werden einfach Ziele gesetzt oder Ziele vereinbart, und zu denen muss das Projekt fertig sein. Es werden keine Überstunden mehr angeordnet, weil das ja im Ziel implizit mit drin ist und der Mitarbeiter weiß das ja selbst. Dass die Arbeitszeit als Rahmen für die Arbeitsaufgabe gilt, das war früher. Heute wird die Arbeitsaufgabe sozusagen der Rahmen für die Arbeitszeit. Der Verbrauch von Arbeitszeit als Messgröße tritt in den Hintergrund und Leistung und Zielerreichung zählen.

Es ist einfach ein anderes Denken da, und darauf muss man auch Rücksicht nehmen. Wir hatten das heute Morgen schon: Erreichbarkeit über Handy war ein relativ langer Balken in eurer WSI-Untersuchung. Die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Betrieb und Wohnung und Freizeit verschwimmen dadurch, dass ich Betriebsmittel privat nutze und umgekehrt private Mittel betrieblich nutze. Wir haben Rufbereitschaft und Telearbeit, und alles das führt natürlich auch zu einer veränderten Betrachtungsweise, was das Betriebsverfassungsgesetz angeht. Der Arbeitgeber erwartet, dass ich arbeite, wenn Arbeit da ist und nicht bezahlt werde, wenn ich nichts zu tun habe.

Wir standen nach unserer Arbeitszeit-Bestandsaufnahme vor dem Problem: Klar, die Probleme sind jetzt hinlänglich bekannt, wir wissen, was der Vorstand will, und was machen wir jetzt mit dem ganzen Thema? Und wie könnte denn ein Arbeitszeitmodell aussehen für die Software AG, für die Mitarbeiter der Software AG? Die **Abb. 2** zeigt die verschiedenen Elemente unserer Regelung.

## Einzahlung auf Wertkonten



Wir haben jetzt nach wie vor ein ganz normales *Zeitkonto*, in das der Mitarbeiter seine vertragliche Arbeitszeit frei disponieren kann. Aber das Zeitkonto ist nicht mehr nach oben offen, sondern ist auf plus 60 und minus 60 Stunden begrenzt und wird danach täglich und ersatzlos gekappt. Mehrarbeit, Plusstunden laufen nicht mehr auf das Zeitkonto. Es gibt also auch keine Monatsgrenzen und Überträge und solche Geschichten, sondern es ist eine tägliche Sache. Hintergrund ist, dass wir einfach dem Mitarbeiter mehr Verantwortung geben wollten für das Thema: Ich kümmere mich auch um meine Arbeitszeit.

Das zweite Thema ist: Mehrarbeit. Es gibt bei uns keine Überstunden mehr. Überstunden sind komplett gestrichen. Stattdessen haben wir das so genannte *Zusatzzeitbudget* eingeführt, was im Prinzip heißt, der Mitarbeiter hat heute ein Budget - bei uns sind es noch 40 Stunden - von Arbeitszeit zur Verfügung. Wenn feststellbar ist, dass er mit der Zeit nicht auskommt, kann er die arbeitsvertragliche Arbeitszeit befristet für drei Monate erhöhen, also zum Beispiel um fünf Stunden die Woche. Dann hätte er für drei Monate einen 45-Stunden-Vertrag. Das wird über solche so genannten Zusatzzeitbudgets zwischen Mitarbeiter und Führungskraft vereinbart. Betriebsrat und Personalbereich be-

kommen dann hinterher nur eine Information. Es gibt auch an der Stelle keine Mitbestimmung des Betriebsrats. Das vereinbaren Mitarbeiter und Führungskraft völlig eigenständig. Die Stunden, die ich im Rahmen dieses Zusatzzeitbudgets leiste, können entweder auf ein Langzeitkonto gebucht werden - das ist eher so für mittelfristige Freizeitnahme, also nicht für den Vorruhestand - oder ausgezahlt werden. In der alten Arbeitszeitregelung hatten wir ein Überstundenfreizeitkonto. Bevor wir dieses Thema Freizeit – mit den Möglichkeiten von Langzeitkonten, befristeter Teilzeit und auch befristete Freistellung - auch im Unternehmen thematisiert hatten, wurden 80 Prozent der Überstunden nach der alten Regelung ausgezahlt und nur 20 Prozent gingen auf das Überstundenfreizeitkonto. Mit diesem Zusatzzeitbudget, habe ich im Prinzip dieselben Stunden, aber jetzt gehen 50 Prozent auf das Überstundenfreizeitkonto, also auf das Langzeitkonto, und die Mitarbeiter lassen sich nur noch 50 Prozent der Stunden auszahlen. Also der Trend, Freizeit zu nehmen, hat sich deutlich verstärkt.

Wir haben auch die Möglichkeit, Entgelt (also einfach ein 13. oder 14. Monatsgehalt oder Wochenstunden) auf das *Langzeitkonto* umzuwandeln, um *befristet auf Teilzeit* zu gehen. In den ersten drei Monaten, seit wir die Möglichkeit haben, haben 50 Mitarbeiter, also knapp 5 Prozent, Entgelt oder Wochenstunden für entsprechende Freizeitmöglichkeiten umgewandelt. Dann haben wir das Thema *Reisezeiten*. Das ist ein großes Thema im Dienstleistungsbereich, weil der Kunde immer will, dass die Mitarbeiter 40 Stunden vor Ort sind, und die Reisezeiten kommen sozusagen on top. Reisezeiten haben dann auch diese Zeitkonten immer voll laufen lassen. Bei uns gibt es jetzt einen Automatismus: Reisezeit wird, wenn sie über die arbeitsvertragliche hinausgeht, entweder sofort dem Langzeitkonto gutgeschrieben oder auch ausgezahlt. Das kann sich der Mitarbeiter auswählen. Über die arbeitsvertragliche Zeit deswegen, weil wir nicht wollen, dass Reisezeiten noch zu den 40 Stunden dazu kommen. Mitarbeiter und Führungskraft sollen vereinbaren, wie viel der Reisezeit ist denn sozusagen zusätzlich, und wie viel der Reisezeit geht von der fakturierten Projektzeit ab? Weil ich etwa nicht jeden Tag zwei Stunden fahren und auch noch acht Stunden vor Ort sein will, fahre ich eben eine Stunde zusätzlich, aber arbeite nur sieben Stunden beim Kunden.

Dann haben wir auch bei dem Thema *Zuschläge* grundsätzlich einen Wandel vorgenommen. Zuschläge sind vom Thema Zusatzzeitbudget oder Mehrarbeit vollständig getrennt. Bisher ist es ja klassisch so: ich mache eine Überstunde, die wird beantragt, und wenn ich die Überstunde am Wochenende mache, bekomme ich dafür den Zuschlag. Bei uns ist es so, dass *Zuschläge* zu ungewöhnlichen Arbeitszeiten gezahlt werden, egal ob dafür eine Mehrstunde geleistet wird oder nicht. Also wenn ich am Sonntag arbeite, bekomme ich meine 100 Prozent Zuschlag. Wenn ich den Montag dann freinehme, könnte es heißen, ich brauche kein Zusatzzeitbudget, weil ich ja in meinen 40 Stunden bleibe. Ich bekomme den Zuschlag aber tatsächlich auch ohne diese Mehrarbeit ausgezahlt. Das wäre sozusagen der Schnelldurchlauf durch unser Modell.

Vielleicht noch ein Wort am Schluss, weil ich ja vorhin gesagt habe, die Mitbestimmung des Betriebsrates gibt es nicht mehr, das ist missverständlich. Wir haben gemeinsam mit dem Arbeitgeber eine Arbeitszeitkommission eingerichtet, die dieses ganze Modell überwacht, also sich die Kappungen anschaut, sich die Zusatzzeitbudgets anschaut und die auch nachträglich Veto zu solchen Zusatzzeitbudgets einlegen kann und also die ganze Sache kontrolliert und überprüft.

## **Diskussion**

### **Andreas Boes:**

Meiner Erfahrung nach ist es immer gut, wenn man erst mal noch eine kleine Runde für sachliche Nachfragen hat, damit man ggf. einem Missverständnis, was sich durch die ganze Diskussion zieht, vorbeugt. Anders herum ausgedrückt, ich würde gerne Sie bitten, dass Sie in der ersten Phase jetzt davon absehen, Meinungsbeiträge zu machen.

**Teilnehmerin:** Wie ist die Selbstdisziplin der Mitarbeiter bei den Kappungen?

### **Detlef Winterstein:**

Wir hatten am Anfang in dem Monat, als das losging, ca. 40 Kappungen, und bisher max. 43 Mitarbeiter in der Kappung bei rund 1.100 Mitarbeitern. Und inzwischen sind



wir auf ca. 23 Kappungen herunter. Der Trend ist also abnehmend, wobei ich dazu sagen muss, dass wir bei der herrschenden wirtschaftlichen Lage weniger Aufträge haben, und ich nicht beurteilen kann, wie viel darauf zurückzuführen ist.

**Teilnehmer:**

Wie wird geregelt, dass die Arbeitszeitflexibilität im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes bleibt und gibt es eine Kontrolle darüber oder Erkenntnisse, wer warum überzieht?

**Detlef Winterstein:**

Das überprüft die Arbeitszeitkommission, wir führen auch Gespräche mit Mitarbeitern, wir gehen gemeinsam, Arbeitgeber und Betriebsrat, zu der Führungskraft und machen dann intensive Einzelschulungen. Die Erfassung erfolgt systemtechnisch. Die Stunden, die gekappt werden, sehen genau sechs Leute, nämlich die sechs von der Arbeitszeitkommission. Die sieht weder der Mitarbeiter noch die Führungskraft noch die lokalen Betriebsräte. Darüber haben wir lange gestritten und lange diskutiert. Aber die sind weg. Aber wichtig ist, ich will ja trotzdem als Betriebsrat noch wissen, in welcher Menge fallen denn diese Stunden an. Das passiert über die Arbeitszeitkommission.

**Teilnehmer:**

Welche Gründe gab es denn für Vertrauensarbeitszeit?

**Detlef Winterstein:**

Ein wichtiger Punkt war, dass eigentlich Arbeitszeitregelungen oder eine flexible Arbeitszeitgestaltung sozusagen zum Hygienefaktor werden, das heißt die Mitarbeiter haben schon genug Probleme, ihre Ziele zu erreichen, ihre Termine einzuhalten, das Projekt fertig zu stellen. Und eines wollen sie nicht, dann auch noch dadurch behindert werden, dass es eine Arbeitszeitregelung gibt, wo der Betriebsrat Überstunden ablehnt und den Mitarbeitern noch zusätzliche Hürden und Steine in den Weg legt. Also haben wir uns überlegt, machen wir Vertrauensarbeitszeit, das war die erste Idee, dann haben wir keinen Stress mehr, weil es gibt ja keine Zeitkonten mehr, dann haben wir auch ein leichteres Leben. Und da stimme ich dem Steffen zu. Vertrauensarbeitszeit ist keine Arbeitszeitregelung. Es wird viel über Vertrauensarbeitszeit geredet, aber letztendlich ist es nichts weiter als die Abschaffung der Zeiterfassung. Das ist eigentlich alles. Da

steckt so auf den ersten Blick eigentlich gar nicht mehr dahinter. Aber, und das hat Steffen ja auch gesagt, im Prinzip geht es schon darum, dass zum einen der Mitarbeiter darauf vertrauen können muss, dass die Arbeit, die er bekommt, in der arbeitsvertraglichen Arbeitszeit erfüllbar ist. Und das Zweite, dass natürlich auch die Führungskraft darauf vertrauen muss. Das ist ja ein Beidseitiges, dass der Mitarbeiter die vertraglich geschuldete Arbeitszeit auch erbringt, denn die hat ja auch keine Möglichkeit mehr zu schauen, ob er denn auch seine 40 Stunden macht.

Vertrauensarbeitszeit ist aber keine Pflichtveranstaltung. Vertrauen ist etwas, das war unsere Interpretation, zwischen zwei Menschen, das heißt, wenn Führungskraft und Mitarbeiter sich vertrauen, dann können sie über das Thema Vertrauensarbeitszeit und solche Dinge reden. Aber ich kann doch nicht als Betriebsrat kollektiv mit der Geschäftsführung zusammen entscheiden: Ab morgen lege ich den Schalter um, und jetzt vertrauen sich alle Führungskräfte und alle Mitarbeiter. Das ging mir irgendwie nicht in den Kopf. Und deswegen haben wir gesagt, wir bleiben bei einer Arbeitszeitregelung, die ein Stück weit auf dieses Thema Vertrauensarbeitszeit setzt, aber wir überlassen dem Mitarbeiter weitgehend oder fast ausschließlich die Entscheidung, für welches Modell er sich entscheidet. Wir haben im Prinzip alles oder beides oder vier verschiedene Sachen. Wir haben diese Zeitkontenführung, flexible Arbeitszeiteinteilung, wo sich die Vergütung primär nach der Arbeitszeit richtet. Das Zeitkonto wird auch in beide Richtungen gekappt. Also nicht nur nach oben, sondern auch nach unten bei minus 60. Wir haben ungefähr 80 Prozent, der Mitarbeiter nach wie vor in der Zeitkontenführung.

Dann haben wir so genannte AT-Angestellte, oder wir nennen sie die Mitarbeiter auf der Egal-Liste, die einfach sagen, ein paar Stunden mehr, wenn ich die gekappt bekomme, das macht mir nichts aus, ich habe damit kein Problem. So lange das für mich als Betriebsrat im Rahmen ist, habe ich damit auch kein Problem, wenn der Mitarbeiter ein paar Stunden verschenken will, sage ich, warum soll ich ihn daran hindern. Das sind ca. 40 Mitarbeiter, also knapp 3 bis 4 Prozent der Belegschaft.

Dann haben wir Mitarbeiter ohne Zeitkontenführung. Wir haben wie in jedem anderen Unternehmen auch erfolgsabhängig vergütete Mitarbeiter - bei uns ist die Grenze bei 10

Prozent variabel - die sind auch aus der Zeitkontenführung ausgenommen. Und wir haben viertens Mitarbeiter - jetzt sind wir beim Thema Vertrauensarbeitszeit - die sich freiwillig aus der Zeitkontenführung ausnehmen lassen. Das Spannende daran ist, dass es relativ wenig Mitarbeiter sind, maximal zehn, glaube ich, im Moment, die auf reiner Vertrauensarbeitszeit sind. Die sitzen ja zwischen den Stühlen. Das heißt, die haben zum einen kein Messkriterium der Arbeitszeit mehr, zum anderen aber zunächst auch nichts anderes, sprich das Thema Zielvereinbarung, erfolgsabhängige Vergütung. Und die Mitarbeiter, die wir fragen, sagen: "Also wenn ich schon aus der Zeiterfassung gehe, dann möchte ich aber bitte gleich in die erfolgsabhängige Vergütung einsteigen, also auch die Möglichkeit haben, einen zusätzlichen Anreiz zu haben, auch mit dem Risiko, dass ich weniger verdiene". Es setzt sich bei uns kein Mitarbeiter sozusagen rein auf diese Vertrauensarbeitszeitschiene, ohne dass es dafür einen Ersatz gibt, wenn man ihm die Zeit wegnimmt.

Zum Schluss will ich noch mal auf das Zeitkonto, was das Kernstück des ganzen Systems ist, eingehen.. Das gilt nur für Schwankungen innerhalb der vereinbarten Arbeitszeit. Es entsteht kein Entgeltanspruch aus dem Zeitkonto, das heißt wenn Mitarbeiter aus dem Unternehmen mit 40 Stunden auf dem Zeitkonto ausscheiden, bekommt er die nicht vergütet. Das Gleiche gilt, wenn er mit minus 40 Stunden ausscheidet, da wird ihm das nicht vom Gehalt abgezogen oder muss er das entsprechend nacharbeiten. Wichtig ist natürlich, damit ich die Ernsthaftigkeit einer solchen Kappung auch nachweise, dass es symmetrisch ist, das heißt für den Arbeitgeber hat es einen gewissen Anreiz, dass der Mitarbeiter bei plus 60 gekappt wird und für den Mitarbeiter hat es vielleicht den Anreiz, dass bei minus 60 gekappt wird. Der Sinn ist, der Mitarbeiter guckt bei plus 60 darauf, dass ihm nichts verfällt, und die Führungskraft hat das Interesse, dass der Mitarbeiter einfach nicht zu sehr in den negativen Bereich kommt. Die Kappung erfolgt täglich, das hatte ich, glaube ich, heute Morgen schon gesagt, und die Mitarbeiter tragen die Arbeitszeit sozusagen in ein elektronisches System ein.

Wir haben tatsächlich fünf Mitarbeiter, die bei minus 60 gerade aktuell gekappt bekommen. Und wir haben auch eine ganz erkleckliche Anzahl von Mitarbeitern, die das Konto in den negativen Bereich fahren. Das hat einfach den Charme für die Führungskraft, dass wenn im Moment eine Flaute ist und der Mitarbeiter kein Projekt hat, warum

soll er dann anwesend sein? Er hat einfach nichts zu tun. Und es hat den Charme für den Mitarbeiter, dass er einfach daheim bleiben kann. Es hat natürlich den Nachteil - oder den Vorteil für die Führungskraft - dass er diese 60 Stunden im nächsten Projekt nacharbeitet, ohne dass Bezahlung anfällt.

**U.S. , Berlin:**

Du hast gerade gesagt, Selbstaufschreibung. Wir hatten ähnliche Kappungsgrenzen in unseren alten Modellen, haben die sehr schnell beiseite geschoben, weil es sich herausgestellt hat, jeder Mitarbeiter hat seine private Liste, bzw. der Vorgesetzte hat die private Liste in einer Schublade, und da wird alles, was eigentlich gekappt würde, aufgeschrieben und irgendwann bekommt er einen sonderfreien Tag oder weiß der Teufel was. Oder die Alternative ist, auch das haben wir festgestellt, es werden dann einfach Prämien am Jahresende oder wann auch immer ausgeschüttet, die im Prinzip eine verdeckte Bezahlung dieser Überstunden sind. Meine Frage ist: Könnt ihr das überhaupt kontrollieren? Habt ihr irgendwelche Indizien, dass es in eine gleiche Richtung geht? Ich würde stark vermuten, dass es dahin läuft.

**R. D.:**

Ich möchte gerne wissen, habt ihr gemeinsam mit dem Arbeitgeber festgelegt, Phi mal Daumen, wie viele Stunden sind mit dem AT-Gehalt bereits abgegolten? Das wäre das Erste. Das Zweite wäre, wie sind die Erfahrungen bei euch mit den Mitarbeitern, die die Vertrauensarbeitszeit voll genießen dürfen? Und die dritte Frage ist, habt ihr eine Kernarbeitszeit, oder habt ihr darauf verzichtet?

**Teilnehmer, Berlin**

Ich habe eine Frage an Steffen, nämlich wie beurteilst du die Vertrauensarbeitszeit jetzt aus Sicht eines Betriebsrats? Bei dir kam das nicht so ganz heraus, ist das positiv, ist es negativ. Und eine Frage an Herrn Winterstein: Wie häufig kommt es vor, dass bei minus 60 und wie häufig bei plus 60 gekappt wird?

**Andreas Boes:**

Vielen Dank für diese erste Runde. Ich würde sagen, ihr beiden macht aus, wer anfängt.

**Detlef Winterstein:**

Die erste Frage war nach den so genannten Schattenlisten, also schreiben sich Mitarbeiter das extra auf und bekommen dann Vergütungen dafür. Ich bin davon überzeugt, dass es sie nicht gibt. Und zwar aus einem einfachen Grund. Wir haben sehr viel Zeit investiert, mit dem Arbeitgeber eine gemeinsame Linie zu entwickeln, wie wir mit dem Arbeitszeitkonzept umgehen. Es war so, dass es bei den früheren Zeitkonten immer unregelte Auszahlungen gab, das heißt was da auf den Zeitkonten war, war im Prinzip geschönt, weil diese ganzen Auszahlungen nicht drin sind. Seit wir dieses Modell haben, gibt es keine Auszahlung mehr. Ich bin mir auch 99-prozentig sicher, diese Kapungsliste hat sonst niemand. Die wird nur einmal gezogen. Das dürfen auch nur zwei Leute, so dass es keine Schattenlisten gibt. Natürlich hat der Mitarbeiter immer die Möglichkeit, das irgendwie selber auszurechnen. Aber die Führungskräfte und auch der Personalbereich akzeptieren diese Vorlagen dann nicht.

Eine weitere Frage bezog sich darauf, wie viel Mehrarbeitszeit durch AT-Gehalt abgegolten ist: Wir haben das nicht festgelegt. Es gibt keine Regel, weil wir bewusst nicht sagen wollten, zehn Stunden sind abgegolten. Das kenne ich von anderen Unternehmen. Bei uns ist keine einzige Stunde durch ein so genanntes AT-Gehalt abgegolten. Das entscheidet der Mitarbeiter im Prinzip allein, wie viel Stunden er - das sind diese 40 auf der Egal-Liste, die ich nannte - sozusagen da verschenken will. Dann war noch die Frage, ob wir Kernzeit haben. Wir haben keine Kernzeit.

Noch einmal zu einigen Größenangaben und Relationen: Die Software AG hat in Deutschland 1.250 Mitarbeiter; für praktisch 1.100 Mitarbeiter werden Zeitkonten geführt. Also abgezogen sind da alle erfolgsabhängig Vergüteten. Von diesen 1.250 sind 80 Prozent solche mit Zeitkontenführung. Diese Mitarbeiter haben eigentlich keine Vertrauensarbeitszeit, weil das Unternehmen für sie ja ein Zeitkonto führt. Aber wenn ich den Steffen vorhin richtig verstanden habe, besteht ja, wenn aus dem Zeitkonto kein Entgeltanspruch entsteht, schon auch ein Teil Vertrauensarbeitszeit. Die Mitarbeiter führen zwar den Nachweis oder das Unternehmen führt das Zeitkonto, aber eben nur, damit sie ihre 40 Stunden disponieren können und nicht, um damit Mehrarbeit oder zu-

sätzlich geleistete Arbeitszeiten zu *vergüten*. Dafür gibt es dann das Zusatzzeitbudget. Es ist irgendwie so ein kleiner Schritt dahin. Aber das kannst du sicherlich noch mal detaillierter erklären. Nach meinem Verständnis ist es keine Vertrauensarbeitszeit.

Dann die Frage, wie viele Mitarbeiter werden bei plus und wie viele bei minus 60 gekappt? Wie schon gesagt, wir hatten ganz am Anfang ca. 43 Mitarbeiter auf der Kapungsliste bei plus 60. Das ist jetzt zusammengeschrumpft auf 23. Bei minus 60 haben wir fünf Mitarbeiter.

**Teilnehmerin:** Ist das Unternehmen im Arbeitgeberverband?

**Detlef Winterstein:**

Nein. Wir sind auch nicht tarifgebunden.

**Steffen Lehndorff:**

Ein Punkt war noch ein bisschen offen: Wie hängt das Zeitkontensystem, das du, Detlev, dargestellt hast, mit der Vertrauensarbeitszeit zusammen? Ich sehe das auch so, dass die bloße Existenz dieses Gleitzeitkontos in Verbindung mit dem Langzeitkonto, das ja - zum Teil jedenfalls - laut Betriebsvereinbarung aus den vereinbarten Überzeitbudgets gespeist wird, die bloße Existenz dieses Kontensystems also keine Vertrauensarbeitszeit ist. Vertrauensarbeitszeit ist in eurem Unternehmen eine separate Regelung, die auch in der Betriebsvereinbarung drin steht, über die aber ansonsten nichts weiter gesagt wird - das ist wie so eine Leerstelle: Das gibt es, unter den und den Voraussetzungen kann man da hinein, und ansonsten wird nichts dazu gesagt. Und das ist typisch für die Vertrauensarbeitszeit. Bis jetzt ist nur eine Minderheit der Beschäftigten in dieser Vertrauensarbeitszeit. Und man hat auch die Möglichkeit, aus der Vertrauensarbeitszeit wieder herauszugehen laut Betriebsvereinbarung, wenn einem das nicht gefällt. Es sei denn, man gehört per Definition in diese Gruppe der Leute, die zu mehr als 10 Prozent ergebnisabhängig oder erfolgsabhängig entlohnt werden. Der Witz ist allerdings, jetzt zitiere ich mal aus einem Aufsatz, dessen Co-Autor du bist, der ist in einer Personalwirtschaft-Zeitschrift im Jahr 2001 erschienen. Ich gehöre auch zu den Jägern und Sammlern. Autoren: Detlef Winterstein und Dr. Andreas Hoff: "Das neue Zeitalter der

Software AG stellt nicht nur eine interessante Weiterentwicklung des Konzepts des offenen Zeitkontos dar, sondern auch einen sehr geeigneten Zwischenschritt zur Vertrauensarbeitszeit. Dort, wo das Vertrauensklima im Betrieb eine derartige Regelung noch nicht trägt." Die *Idee* mit dem Zwischenschritt, die gibt es also schon. Wenn das Unternehmen das will, könnte das schon in diese Richtung gehen. Aber dann müssen ja laut Betriebsvereinbarung die Beschäftigten das auch wollen. Und der Betriebsrat ja schließlich auch.

Zu der Frage, die mir direkt gestellt worden ist. Wie beurteile ich das eigentlich hypothetisch aus Sicht eines Betriebsrats? Normalerweise sage ich immer, wenn ich was gut oder wenn ich was schlecht finde. Aber es ist kein Zufall, dass nicht klar geworden ist, ob ich das gut oder schlecht finde. Wenn ich Betriebsrat wäre, würde ich keine Betriebsvereinbarung unterschreiben, die dem Modell der Vertrauensarbeitszeit entspricht, so wie ich es gerade vorgestellt habe. Das würde ich nicht unterschreiben. Ich würde dagegen kämpfen als Betriebsrat. Aber wenn mein Arbeitgeber mich mit dem Plan konfrontieren würde, die Vertrauensarbeitszeit nach dem Hoff'schen Konzept einzuführen, wüsste ich in diesem Moment, dass ich mein Politikkonzept umstellen muss, wenn ich es nicht bisher schon getan habe. Deswegen habe ich vorhin am Schluss gesagt, die Frage des Subjekts der Politik im Betrieb wird neu gestellt. Wenn der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Arbeitszeit verzichtet, wird der Betriebsrat in seiner Arbeitszeitpolitik sich nicht mehr auf diese Kontrolle stützen können. Ihm wird der Boden diesbezüglich unter den Füßen weggezogen. Und wenn der Verzicht auf arbeitgeberseitige Kontrolle in der geleisteten Arbeitszeit aufgrund dieses von mir vorhin so genannten Zwiespalts zwischen Identifikation mit dem Unternehmen und Identifikation mit sich selbst eine subjektive Basis bei den Beschäftigten findet, weiß ich als Betriebsrat, dass gegen dieses „Gift“ kein traditionelles Kraut gewachsen ist. Ich kann als Betriebsrat keine eigene Arbeitszeitkontrolle an Stelle der arbeitgeberseitigen Arbeitszeitkontrolle etablieren. Dann werde ich nämlich zur Arbeitszeitpolizei gegenüber den Beschäftigten, die mich gewählt haben, dies wahrscheinlich dann zum letzten Mal. Das ist zum Scheitern verurteilt. Und darin liegt etwas Gutes. Deswegen habe ich gesagt, ich würde das nie unterschreiben.

Aber was ist das Gute daran? Das Gute daran ist, Dreh- und Angelpunkt der Vertrauensarbeitszeit ist die *selbst organisierte* Arbeitszeit. Der Zuwachs an Autonomie in der Arbeit und in der Organisation der eigenen Arbeitszeit. Das ist gut. Und wenn ich das zum Ausgangspunkt nehme, sage ich: Das will ich, aber noch viel mehr. Weil die Beschäftigten, die verantwortlich sind für die Gestaltung ihrer eigenen Arbeit und ihrer eigenen Arbeitszeit, dann auch mehr Möglichkeiten haben müssen, die Voraussetzungen zu beeinflussen, unter denen sie arbeiten. Und ich als Betriebsrat möchte mehr Möglichkeiten haben, ihnen dabei den Rücken zu stärken und alle Probleme, die es dabei gibt, betriebsöffentlich zu machen. Deswegen meine ich als Konsequenz, wenn der Arbeitgeber mich als Betriebsrat mit Vertrauensarbeitszeit konfrontieren würde, würde ich sagen: So nicht - aber mehr Mitbestimmung für den Betriebsrat, mehr Möglichkeiten für den Betriebsrat, die Beschäftigten in Arbeitszeitkonflikten zu unterstützen.

Dann kommt man zu erweiterter Mitbestimmung. Unter der Hand kommt auf einmal etwas Neues heraus. Der Eingriff in die Prozesse im Unternehmen, die bislang ausschließlich arbeitgeberseitig determiniert waren, wird stärker als vorher nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Und ich möchte dann die Arbeitgeber sehen, die dazu "Ja" sagen. Da findet dann die interessante Auseinandersetzung statt. Das ist meiner Ansicht nach die Frage der Politik, die sich dann stellt. Diese Auseinandersetzung wird in jedem Betrieb anders laufen. Aber ich denke, darum muss man sich streiten. Man sollte sich aber nicht auf die vermeintlich sicheren Bastionen des Betriebsverfassungsgesetzes zurückziehen; denn diese Bastionen sind geschleift, in dem Moment, wo der Arbeitgeber ganz ernsthaft die Vertrauensarbeitszeit will. Deswegen sehe ich das sehr zwiespältig meinerseits.

**Teilnehmer:**

Kann jeder Mitarbeiter, egal welche Gehaltsstufe und Tätigkeit, auch diese Vertrauensarbeitszeit in Anspruch nehmen und wie viel sind es bisher?

**Detlef Winterstein:**

Kann jeder, ja. Außer den Erfolgsabhängig Vergüteten sind es 10. Ich gehöre auch dazu, weil die Software zur Zeiterfassung furchtbar umständlich ist.



**Teilnehmer:**

Wenn ich mir die erste Folie, die du heute früh aufgelegt hast, noch mal in Erinnerung rufe, 500 Stunden und mehr, dann frage ich mich natürlich, wo sind jetzt auf einmal diese Stunden? Habt ihr mehr Leute? Oder schreiben die die nicht mehr auf? Oder haben die vorher alle aus dem Fenster geguckt?

**Teilnehmer:**

Wir haben ja gehört, dass durch diese Vertrauensarbeitszeit die Betriebsverfassung letztlich gerade in Mitbestimmung bei Überstunden aus dem Wege geräumt wird. Ich denke, das ist doch eigentlich ein Instrument, wo wir als Betriebsräte auch eine gewisse Fürsorgepflicht gegenüber dem Mitarbeiter haben, also Leistungsbeurteilungen, versicherungstechnische Fragen womöglich, also Berufsgenossenschaft, Einhaltung von Arbeitszeitgesetz, das wird ja durch all das konterkariert und muss aber doch, denke ich - Arbeitszeitgesetz, versicherungstechnische Fragen, gesundheitliche Fragen - noch weiter abgefangen werden.

**Steffen Lehndorff:**

Die hat der Arbeitgeber, die Fürsorgepflicht. Der Arbeitgeber hat sie. Wirklich.

**Teilnehmer:**

Ja, natürlich hat der Arbeitgeber die Fürsorgepflicht. Aber unsere Aufgabe ist es doch, den Arbeitgeber darauf aufmerksam zu machen. Die Frage ist, mit welchen Mitteln diese Dinge dann gemacht werden können a) Vertrauensarbeitszeit und b) auch in dem vorgestellten Modell.

**W. B. Mönchengladbach:**

Drei Fragen: Warum 60 Stunden? Gibt es einen Grund dafür? Gibt es bei euch einen Null-Durchlauf, dass ein Konto also irgendwie mal ausgeglichen werden muss? Oder kann ich mich innerhalb dieser 60 Stunden bewegen? Gibt es nicht so etwas wie eine Bugwelle, die von vielen vorne weggetragen wird, sie bewegen sich an der 60-Stunden-Grenze? Und dann die Frage: Die Kappung der Stunden, habt ihr da keine Probleme bekommen? Wenn wir so etwas mit Gewerkschaftskollegen diskutieren, vertreten die

berechtigterweise den Anspruch, jede Stunde, die geleistet worden ist, muss auch bezahlt werden. Deshalb vielleicht noch mal eine Nachfrage: Wenn ihr täglich kappt, besteht nicht die Möglichkeit, im Vorfeld schon zu sagen, ein Mitarbeiter darf morgen nur so und so viel Stunden im Hause sein, ansonsten darf er gehen.

**Teilnehmer:**

Ich habe auch noch mal eine Frage zu Selbstorganisation und Vertrauensarbeitszeit. Ist die Vertrauensarbeitszeit die notwendige Voraussetzung für die Selbstorganisation und autonome Arbeitsgestaltung, oder geht es auch ohne?

**Steffen Lehndorff:**

Ich fange mit der letzten Frage an. Es geht auch ohne Vertrauensarbeitszeit, aber Vertrauensarbeitszeit ist der nächste Schritt. Ich würde sagen, die Dynamik wird dahin gehen, dass immer mehr Arbeitgeber sagen oder erkennen werden, dass es für sie einen Vorteil bedeuten kann, wenn sie schon im Grunde gezwungen sind, ihren Beschäftigten ein sehr hohes Maß an Autonomie - wie war das Wort vorhin so schön? - Umsetzungsautonomie zuzugestehen. Anders läuft der Laden ja nicht unter solchen Bedingungen. Wenn das schon so ist, dann ist es für sie nur von Vorteil, ihnen dann auch die Arbeitszeitorganisation autonom in die Hände zu geben. Deswegen nehme ich dieses Thema Vertrauensarbeitszeit auch ernst, es ist keine Marotte, das ist nicht nur ein geschickt vermarktetes Unternehmensberatungsprodukt. Da steckt mehr dahinter. Da steckt eine Rationalisierungslogik dahinter, die man einfach ernst nehmen muss, mit der man sich bei Zeiten auseinander setzen muss, um nicht reaktiv zu werden. Letztendlich geht es doch darum, dass ich als Betriebsrat - wie das vorhin die Gudrun eingangs so schön gesagt hat - Fachmann der Arbeitsorganisation bin, der Arbeitsprozesse bin, und darin durchaus ein alternatives Angebot zum Management entwickeln muss, gemeinsam mit den unmittelbar Betroffenen. Ich stelle mir das jedenfalls so vor. Ich beobachte das auch, dass es in vielen Fällen versucht wird. Ich plädiere jetzt nicht für Co-Management. Da wird dann im Grunde die Frage der Konfliktfähigkeit unterschätzt, meiner Ansicht nach. Aber der Gedanke, ich als Betriebsrat bin Fachmann der Arbeitsorganisation, der Arbeitsprozesse, den halte ich für sehr wichtig. Übrigens auch Fach-

mann in Sachen Arbeitsprodukt. Auch sehr wichtig. Also ich denke, dass das eine wesentliche Basis meiner Betriebsratsarbeit sein muss. Ich denke nicht, dass das reaktiv geht.

Worum es mir eigentlich geht, und damit bin ich bei dem ersten Punkt: Mit welchen Mitteln kann der Betriebsrat eigentlich den Arbeitgeber an seine Fürsorgepflicht erinnern? Ich denke, A und O - und deswegen sagte ich vorhin, ich würde mich nicht auf das Hoffsche Konzept einlassen, sondern weitergehende Forderungen stellen - ist, weiter zu gehen was die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten, die Rechte der Beschäftigten im Arbeitsprozess und die Rechte des Betriebsrats betrifft. Der entscheidende Punkt ist: es muss weiterhin Transparenz der geleisteten Arbeitszeit geben. Das ist Dreh- und Angelpunkt. Transparenz im *Betrieb*, nicht nur zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Da sagt die Vertrauensarbeitszeit, das Konzept: Ja klar, die beiden wissen ja, wovon die Rede ist. Ich sage: Nein. Ich will die Öffentlichkeit. Wenn es diese Transparenz und Öffentlichkeit nicht gibt, ist alles verloren meiner Ansicht nach. Dann kann keine Auseinandersetzung geführt werden, keine politische Auseinandersetzung um die Ursachen zu langer Arbeitszeiten.

Das setzt auch irgendeine Form von Arbeitszeiterfassung voraus, egal wie man es dann organisiert. Darüber würde ich mir nicht die Köpfe einschlagen. Es muss effizient sein. Zum Beispiel halte ich die Sache mit der Software für total wichtig. Ihr habt vorhin alle gelacht, als Detlef gesagt hat: Die Software, da war ich heilfroh, dass ich die nicht mehr benutzen musste. Meiner Ansicht nach, wenn ich von meinem Arbeitgeber eine schlechte Software bekomme in so einem zentralen Punkt wie Schaffung von Transparenz über die geleistete Arbeitszeit, habe ich als Beschäftigter, hat der Betriebsrat schon halb verloren. Weil die Qualität von Software - ihr seid doch in der Branche und wisst das -, die nutzerfreundliche Software ist doch wohl entscheidend für ihren Einsatz und die Art und Weise, wie sie genutzt wird in der Praxis.

Diese Dinge würde ich alle sehr, sehr ernst nehmen. Aber nie in dem Sinne, ich sage es noch mal ganz deutlich, nie in dem Sinne, dass ich mir die Illusion mache und es auch nur wünschte, ich könnte als Betriebsrat zum Arbeitszeitkontrolleur anstelle des Arbeit-

gebers werden. Wenn ich auf diesem Kurs bin, habe ich verloren. Da kriege ich keine Schnitte. Ich muss davon ausgehen, die Beschäftigten selber kommen in Arbeitszeitkonflikte hinein. Und ich muss alles dafür tun, ihnen den Rücken zu stärken und ihre Probleme öffentlich zu machen, damit die Probleme politisch bearbeitbar werden. Ob sie gelöst werden können, ist auch noch eine andere Frage. Ein Beispiel: Wenn ich auf einmal als Betriebsrat und als Beschäftigter feststelle, dass die Verlängerung der Arbeitszeit - das kam vorhin bei den Zielvereinbarungen mal ins Spiel - damit zusammenhängen, dass unrealistische Kennziffern von der Unternehmenszentrale vorgegeben werden, die möglicherweise aus der Kapitalmarkt-Performance abgeleitet werden, dann reichen meine Fähigkeiten, meine Möglichkeiten zumindest als örtlicher Betriebsrat nicht aus, sie sind dann weitgehend erschöpft. Dann muss ich aber die Frage der Kennziffern politisieren. Das muss ich dann können und dazu brauche ich Material. Ich muss zeigen, diese Kennziffern sind unrealistisch, sie führen dazu, dass das Arbeitszeitgesetz verletzt wird. Und das ist ein Politikum, ob Leute in eine Situation hinein gebracht werden, deutlich länger zu arbeiten als es der Arbeitsvertrag vorsieht und auch das Arbeitszeitgesetz erlaubt, weil das Unternehmen Kennziffern aufstellt, die aus einer bestimmten Verzinsung des Kapitals her abgeleitet werden und einem bestimmten Börsenkurs, einer Kursnotierung. Das ganze Ding hat angefangen mit der 45-Stunden-Woche und da sind wir auf einmal bei Shareholder Value. Das stelle ich mir unter Politisierung vor. Das heißt, das Problem ist ja noch nicht gelöst, aber es findet ein politischer Umgang damit statt, anstatt dass die einzelnen Beschäftigten das Problem in sich hineinfressen, die sagen, das ist mein Problem, weil andere es ja schaffen. Und keiner traut sich offen darüber zu reden, weil er dann als "Loser" dasteht. Aus der Situation muss man doch herauskommen.

### **Detlef Winterstein:**

Die erste Frage war hier vorne: Wo sind die Stunden auf den Konten? Das hat sich bezogen auf die erste Folie. Wenn so viele Stunden vorher auf den Konten waren, warum ist das heute nicht mehr der Fall? Das ist ganz vielschichtig. Das Erste ist, als wir die neue Arbeitszeitregelung eingeführt haben, mussten wir uns überlegen, was passiert mit den Stunden? Man muss ja bei Null anfangen. Es wurde transparent und sichtbar, dass der Arbeitgeber, der Vorstand nicht bereit ist, die 4 Mio. auf den Tisch zu legen, die es

kosten würde, diese Stunden auszuzahlen, weil er einfach sagt: das ist ja ohne Abstimmung passiert: Woher weiß ich denn, ob diese 100 Stunden nötig waren? Dann entsteht eine ganz interessante Diskussion im Unternehmen; denn die Mitarbeiter sagen, der würdigt ja meine Leistung gar nicht, wenn er mir meine Stunden nicht bezahlt. Das heißt, wir haben erstens mal diese Konten bereinigt. Das Zweite ist, dass die Mitarbeiter durch diese Kappung auch viel intensiver über ihre Arbeitszeit nachgedacht haben. Eine Kollegin sagte: "Wenn ich das vorher gewusst hätte, dass ich diese Stunden nicht ausgezahlt bekomme, dann hätte ich letzten Monat Freizeit genommen". Da frage ich mich, warum ging das die drei Jahre davor nicht, wenn das plötzlich letzten Monat gegangen wäre? Das heißt, es sind zum einen weniger Stunden auf den Konten, weil die Leute mit ihren Führungskräften vorab in die Diskussion gehen über diese Stunden, und diese Stunden deshalb nicht mehr gemacht werden, weil man glaubt, irgendwann werde ich die schon nehmen können, oder irgendwann bekomme ich die vergütet. Unter anderem hat auch ein anderer Umgang mit der Arbeitszeit im Unternehmen eingesetzt. Es ist nicht mehr verpönt, wirklich nichts zu tun zu haben. Wenn ich nichts zu tun habe, dann sitze ich nicht im Büro, sondern gehe nach Hause. Wir haben mit den Kollegen in der Buchhaltung gesprochen, die gesagt haben: Na ja, wir sind ja börsennotiert als Software AG, das heißt jedes Quartal ein Quartalsbericht wegen der Aktionäre. Und die haben dann natürlich in jedem dritten Monat des Quartals 20 Stunden mehr zu tun im Schnitt. Sie könnten aber im ersten Monat des Quartals problemlos diese Stunden wieder abbauen und haben uns gesagt, sie trauen sich aber nicht, um 14.30 Uhr nach Hause zu gehen. Also machen sie ein bisschen Ablage und beschäftigen sich mit diesem und beschäftigen sich mit jenem. Das heißt, das Zeitkonto steigt jedes Quartal um 20 Stunden einfach so an.

Noch mal: wo sind die Stunden oder warum sind es weniger? Das ist auch eine Frage der Unternehmenskultur, ist es erlaubt, um 14.30 Uhr nach Hause zu gehen. Wenn mich jemand um 17.30 Uhr anruft, ein leitender Angestellter, und ich sage: Gut, dass du mich erwischst hast, ich wollte gerade nach Hause gehen, und die Antwort ist: Ach, bist du jetzt auf Teilzeit? Dann ist es einfach immer eine Frage, wie geht das Unternehmen auch mit Freizeit - ich bin nicht am Arbeitsplatz und solchen Themen - um. Und das

sind die viel wichtigeren Themen, die diskutiert werden müssen, bevor man über ein neues Arbeitszeitmodell redet.

**Teilnehmer:**

Heißt das, die haben vorher Däumchen gedreht?

**Detlef Winterstein:**

Natürlich nicht. Aber vielleicht Arbeiten gemacht, über die sie mit ihrer Führungskraft nicht geredet haben vorher, und deswegen wurden die gemacht, obwohl sie vielleicht für das Unternehmen nicht nötig gewesen wären. Es ist immer gut, wenn man Arbeit nicht für den Papierkorb machen muss. Solche Diskussionen hatten früher nicht stattgefunden. Das führt mich zu der Frage von da hinten, ob wir mit der Kappung keine Probleme hatten. Die Mitarbeiter haben leidvoll erfahren müssen, ein Großteil zumindest, dass es mindestens irgendwie "ungeschickt" ist, wenn man sich dem Konflikt nicht direkt stellt, sondern erst mal alles aufs Zeitkonto schafft und sich irgendwann die Frage stellt, bekomme ich das nun vergütet oder nicht. Deswegen haben wir, denke ich, durch die Kappung keine Probleme bekommen. Ich habe auch gedacht, es gibt mehr Stress im Unternehmen, weil wir einfach diesen Konflikt darüber, ob bezahlte Mehrstunden nötig sind, an den Anfang des Prozesses gesetzt hat und nicht ans Ende, wenn es um die Frage geht, werden die 200 Stunden auf dem Konto vergütet. Wir haben keinen Null-Durchlauf bei dem Konto, weil wir sagen, dieses Konto muss immer gesteuert werden. Es muss eigentlich immer um den Nullpunkt sein. Wenn ich im Prinzip einen Null-Durchlauf habe zum Beispiel am Ende des Jahres und davor irgendeinen Überlauf zulasse, dann heißt das ja nur, dass ich irgendetwas, was ich unter dem Jahr nicht in den Griff bekomme, dann zum Jahresende, wodurch auch immer, in den Griff bekommen soll. Deswegen auch keine Grenzwerte, weil Grenzwerte immer Richtwerte sind. Deswegen haben wir zum Beispiel auch von diesem Ampelkonto Abstand genommen.

Dann war die Frage, warum 60 Stunden? 60 Stunden einfach deshalb, wir hatten vorher ein Konto, wo 60 Stunden der grüne Bereich war, und haben das übernommen. Wir haben gesagt, die anderthalbfache Wochenarbeitszeit scheint uns eine gute Zahl zu sein. Das sind die 60 Stunden.

Nun noch zur Bugwelle. Natürlich gibt es Bugwellen, weil jeder Mitarbeiter ein anderes Gefühl dafür hat, wie viel er auf diesem Konto haben will. Es ist nicht verwunderlich, denke ich mal, aber es lässt sich sicherlich erklären. Es gibt Mitarbeiter, die fahren ihr Konto auf 50 Stunden hoch, und dann können die das wunderbar ein Jahr lang um 50 herum pendeln lassen, ohne Probleme. Aber die brauchen erst mal die 50. Andere machen das bei 10, andere machen es bei 30. Es ist sehr unterschiedlich. Es kommt auf die einzelnen Mitarbeiter an. So lange es zu keinem Problem führt, ist es mir auch egal, ob der irgendwo seine Null-Linie woanders definiert und dann auf dieser Null-Linie sozusagen seine Arbeitszeit steuert.

**Andreas Boes:**

Ich schlage nun vor, nach den Fragen und Antworten in eine gemeinsame Diskussion zu kommen. Aber vorweg noch eine Anmerkung zur Qualität der Software bei Zeiterfassung. Ich glaube nicht an Zufälle, weil ich relativ viele Unternehmen in dieser Branche untersucht habe. Und immer da, wo die Vertrauensarbeitszeit eingeführt wird, funktioniert die Software nicht. Wenn die Software-Industrie in Deutschland nicht in der Lage ist, eine vernünftige Software für eine Arbeitszeiterfassung - was ja ein relativ simples Problem ist - zu schreiben, dann kommt es mir mittlerweile so vor, dass das wahrscheinlich kein Zufall ist.

Und ein zweiter Punkt: Ich glaube, bei Steffen ist der Komplex Kennziffern und Shareholder Value schon mal kurz angeschnitten worden: Ein wichtiger Aspekt ist dabei, dass das, was wir hier Vertrauensarbeitszeit nennen und überhaupt Selbstorganisation, Autonomie, auch das Vertrauen des Unternehmers, dass die Beschäftigten ihre Arbeit schon leisten werden - letztendlich auf einer grundlegenden Veränderung der Controlling-Systeme und der betriebswirtschaftlichen Durchleuchtung basiert. In sämtlichen Unternehmen der IT-Industrie und auch dort, wo bisher sehr viel Dienstleistung gemacht wurde, also Software und auch IT-Beratung, wurde vor allen Dingen mit Hilfe von R3 und anderen Systemen eine Transparenz auf Seiten der Unternehmen geschaffen, wodurch sie sehr genau bis auf den einzelnen Arbeitsplatz wissen, was da getan oder was da nicht getan wird. Die nennen das dann Deckungsbeiträge oder Profit oder was auch immer. Das heißt - das klang in den beiden Beiträgen schon an - die Arbeitszeitproble-

matik, über die wir hier diskutieren, muss man natürlich in ein Gesamtsystem der Leistungssteuerung und der Leistungspolitik eingebettet sehen. Ich finde auch, dass wir uns auch noch heute in Richtung Regelung, Regelungskompetenz, Vorschläge austauschen sollten.

**R.D.:**

Ich habe sehr gespannt zugehört und finde das unheimlich interessant.. Und da haben sich ein paar Gedanken für mich ergeben, die ich gern zur Diskussion stellen möchte. Entlohnungsmodelle: Durch die Dynamik bei den Arbeitszeitmodellen hat sich gezeigt, dass die Entlohnungsmodelle einfach nicht nachgezogen sind. Ich denke, wir müssen uns Gedanken darüber machen, für was wird man bezahlt? Was beinhaltet die Leistung, die ich zu erbringen habe, und was geht darüber hinaus? Bisher konnten wir als Betriebsräte Leistungsdruck nur in Anführungszeichen mindern durch Kontrolle über die Arbeitszeit, Überstunden. Man konnte Leistungsdruck auch mindern über Bezahlung, aber das war ungleich schwerer und auch nicht so toll. Und für die Gesundheit sowieso nicht gut. Da frage ich mich in diesem Zusammenhang auch: Was ist die Definition von Schwarzarbeit? Kann es sein, ich könnte unter Umständen meinen Arbeitgeber verklagen, weil es könnte ja sein, dass er Schwarzarbeiter beschäftigt. Wenn ich die Arbeit selbst organisiere, dann muss es tatsächlich, wie ich am Anfang gesagt habe, klar sein, was genau ich für wie viel Geld zu tun habe. Ansonsten kann ich mich zu Tode organisieren, ich bekomme immer mehr, oder schwerere Sachen zu tun für das Gleiche. Das ist sehr schlimm. Ich denke, vielleicht hat damals, als ich das selbst nicht glauben wollte, die Gewerkschaft doch Recht gehabt, von 8 bis 17 Uhr ist Arbeitszeit. Punkt. Der Rest wird strikt bezahlt und fertig. Das ist mein Fazit.

**W. B.:**

Ein Großteil der Sachen, die da gesagt worden sind, würde ich unterstützen. Ich würde aber auch ein paar andere Thesen aufstellen. Ich würde zum Beispiel sagen, Vertrauensarbeitszeit kann schon ein Arbeitszeitmodell sein. Nicht für jeden Betrieb, auch nicht einföhrbar von jetzt auf gleich. Nämlich dann nicht, wenn man sagt, wir haben ein Kapazitätsproblem, das wollen wir durch Flexibilität, Vertrauensarbeitszeit regeln. Das geht nicht. Da hat der Kollege von der Software AG so ein schönes Beispiel genannt:



Wenn Mitarbeiter in der Lage sind, über ein Jahr lang hinweg ihr Zeitkonto immer bei plus/minus 50 Stunden zu fahren, und das mit ihrer Arbeit gestalten können, dann können sie die Zeit erfassen oder sie können die Zeit auch nicht erfassen. Sie sind dann in der Lage, um einen engen Zeitraum ihre Arbeit zu machen. Voraussetzung ist an der Stelle aber immer, wir reden über Flexibilität und nicht über Kapazitäten.

Wenn aber Arbeitsaufgaben gestellt werden, die größer sind als das, was man vorher gemacht hat, dann bewegen wir uns aus diesem Modell heraus und müssen über etwas anderes sprechen. Dann finde ich, sollten wir darauf achten, es geht nicht nur um die Erfassung von Arbeitszeit. Wenn Vertrauensarbeitszeit eingeführt wird als ein Modell der indirekten Steuerung, dann habe ich das Problem, dass die Mitarbeiter von der Selbstorganisation in den Konflikt individuelle Steuerung kommen, diesen Zwiespalt, den Stefan beschrieben hat. Dann interessiert mich die Gesundheit, der Leistungsfrust, der Stress, der da auftaucht, der muss auch unabhängig von Arbeitszeitgesetzen, die da gelten, in den Vordergrund gerückt werden. Ich denke, auch da müssen dann Betriebs- und Personalräte - und haben auch durch das neue Arbeitsschutzgesetz Möglichkeiten - eingreifen und dem entgegen steuern. Dann finde ich, sollte man in den Betrieben, wenn man über diese Problematik spricht, die Kollegen auch anhalten, Minusstunden zu machen. Und die Vorgesetzten werden schon auf Arbeit schauen, wenn ich zu weit unten bin. Und wenn ich mich um Null bewege oder im Minusbereich, bin ich als Arbeitnehmer immer in der besseren Position, als wenn ich mich an der Grenze 60 / 70 Stunden bewege, wo dann die Modelle sagen, es wird abgeschnitten oder nicht vergütet oder sonstige Sachen.

**G. R., Frankfurt:**

Ich habe vorhin bei dem Vortrag eigentlich sehr positiv zur Kenntnis genommen, dass man sich dieses ganze Thema nicht nur der Arbeitszeit, sondern überhaupt sozusagen Tätigkeit in Betrieben auch mal von der wissenschaftlichen Seite her anschaut. Wir gehen immer davon aus, dass man einen solchen Tatbestand wie Arbeitszeitregelung als in sich geschlossenes Modul betrachten kann. Aber ich bin mir ganz sicher, dass Firmen ganz anders funktionieren. Diese Rückkopplungsschleifen, Regelungsabläufe, die gehen doch viel weiter als das, was hier eigentlich zu regeln ist. Ich denke einfach an solche

Dinge wie Personal- und Organisationsentwicklung, Ressourcenplanung in Projekten, Qualifikationsplanung, Umsatzplanung, Kostenrechnung, Vorgabesysteme, Steuerungssysteme jeder Art, und natürlich auch der ganze Bereich Führungssysteme. Alles das sind Entscheidungsfaktoren im Unternehmen, und dieser kleine Regelungstatbestand Arbeitszeitregelung ist da irgendwo mit drin. Wenn wir jetzt Schwierigkeiten haben, in einer bestimmten Arbeitszeit bestimmte Aufgaben zu erfüllen, kann das tausend Gründe haben. Die Gründe können beim Kunden liegen, die Gründe können im Personalmanagement liegen, die können in der Führungsqualität liegen, die können in der Qualität der Mitarbeiter liegen. Überall. Und wenn wir jetzt versuchen, hier über die Arbeitszeit irgendetwas festzulegen, dann bin ich der Meinung, kann man dort eine Regelung nur dann offen gestalten, wenn man Rückkopplungsmechanismen auf die anderen Bereiche bekommt. Wenn da etwas schief läuft und man wartet dann in einer Kappungskommission aus, muss es direkt Rückkopplungsmechanismen auf Führungsverhalten haben, auf Personalplanung, und so weiter. Wenn das nicht da ist, würde ich immer eine ganz restriktive Regelung empfehlen.

Ein gutes Beispiel, denke ich mir, ist unsere Regelung. Wir haben vor einem Jahr eine Arbeitszeitregelung gemacht. Die hat Zeiterfassung, die hat ein Ampelsystem, die hat alles Mögliche, und wir können sie trotzdem Vertrauensarbeitszeit nennen. Da möchte ich diesen Begriff "Vertrauen im betrieblichen Sinne" einfach entthronen. Ich behaupte, es gibt kein Vertrauen im betrieblichen Sinne. Vertrauen steht irgendwie für "unterstellungsfreien Umgang miteinander". Aber Vertrauen ist in dem Sinne ist ein zwischenmenschlicher Faktor und kein betrieblicher Faktor. Deshalb würde ich sagen, das ist ein Wortverbrauch. Das ist sozusagen eine Floskel, die wir an der Stelle lieber durch etwas anderes ersetzen sollten.

Dann möchte ich noch eines sagen, schon bezogen auf den Vortrag heute Nachmittag "Input aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie": Wir versuchen ja, eine Regelung im Rahmen der Arbeitszeitregelung zu machen für verschiedene Personentypen. Es gibt Leute, die sind wirklich autonom und selbstverantwortlich, die können bestimmte Dinge regeln. Dann gibt es wiederum andere Leute, die können das nicht regeln, die kriegen das nicht gebackten. Dann gibt es Leute, die private Probleme bekom-

men, wenn eine bestimmte Art des Arbeitszeitverlaufes da ist. Zwei Jahre später haben sie dann halt keine Familie und keine Frau mehr, und es wird eine Zeit lang sozusagen mehr Zeit verschaffen, aber irgendwann auch auf die Leistungsfähigkeit gehen. Das ist ja völlig klar. Andere wiederum bekommen gesundheitliche Probleme. Das ist ein ganz breiter Fächer an Anforderungen, der in so einer Arbeitszeitregelung gefasst wird. Und die Frage ist, wie will man das alles über einen Kamm scheren? Ich denke mir, das funktioniert sowieso nicht. Man muss immer individuell auf Probleme eingehen. Aber so lange wir keine Rückwirkungsmöglichkeiten haben, um Missstände zu beheben oder gegen steuern zu lassen - und das kann eigentlich nur das Management und nicht der Betriebsrat - so lange, würde ich sagen, ist jede Regelung, die eine starke Kontrolle zulässt, die einzig mögliche. So weit mein Beitrag.

#### **Teilnehmer:**

Detlef, die Aussage, die Kollegen haben vorher unnötige Arbeit gemacht, empfinde ich - mit Verlaub gesagt - als etwas arrogant: Der Kollege macht keine unnötige Arbeit, sondern er macht die Arbeit, die ihm entweder zugewiesen wird, oder die er aus der Verantwortung, die er für seinen Arbeitsbereich als notwendig empfindet. Und der Vorgesetzte, der dann unnötige Arbeit zulässt, der ist fehl an seinem Platz. Wenn er nämlich zulässt, dass der Kollege aus dem Fenster schaut oder die Papierkörbe leert, dann gehört der gefeuert, dann gehört der bestraft und nicht der Kollege, der das macht. Der Vorgesetzte hat die Aufgabe, den Bereich zu organisieren, wenn der Kollege das nicht selber schaffen kann. Wir haben jemand wie Herrn Hoff selber mal im Unternehmen gehabt, als wir angefangen haben, eine neue Arbeitszeitregelung zu diskutieren. Wir haben uns sehr schnell, nämlich nach ein oder zwei Sitzungen von ihm wieder verabschiedet, als wir fragten, was ist denn, wenn die Arbeit nicht zu schaffen ist in dieser Vertrauensarbeitszeit. Er hatte keine Antwort darauf. Die Frage nach eben dem Eingriff in die Personalautonomie des Unternehmens, die stellte sich für ihn nicht. Wir haben jetzt im Konzern, also nicht in unserem Unter-Unternehmen, aber im Konzern eine Arbeitszeitregelung gefunden - meines Erachtens sehr kompliziert, aber immerhin, der Arbeitgeber hat unterschrieben - dass der Betriebsrat Anspruch auf Einstellungen hat, wenn nach einer gewissen Zeit die Arbeitszeit immer wieder überläuft. Noch ist es nicht zur Nagelprobe gekommen, ob das tatsächlich Bestand hat. Aber immerhin, das ist unterschrie-

ben. Und ich denke, in die Richtung muss es laufen, nämlich genau die *Kontrolle* über das Arbeitsvolumen, über die Arbeitsintensität und nicht die Verantwortung dem Mitarbeiter geben, nach dem Motto, er ist ja so mündig, er wird dem Druck - entweder der Fakten oder des Vorgesetzten - schon standhalten.

**Gisela Mohr:**

Ich bin Professorin für das Fach Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig. Ich fand das alles sehr interessant jetzt zu hören, das Modell auch, speziell in diesem Betrieb. Ich war sehr erstaunt über das Ausmaß von Stunden, die da vor sich hergeschoben werden oder worden sind. Da ist eine Menge Arbeitszeit auch für die Zukunft weggefallen. Und es war ja auch die Frage, die hier schon rund ging, ist die jetzt nicht mehr weiter notwendig oder was? Es hat ja offensichtlich, wenn ich das richtig verstanden habe, keine Neueinstellung gegeben. Das war ja offensichtlich nicht notwendig, oder anders herum, es wurde nicht gemacht. Dabei stellt sich für mich die Frage der Wertung von Arbeitszeit als Präsenzzeit, das wurde heute Vormittag ja auch schon angesprochen. Für mich stellt sich die Frage bei diesem Abbau von Stunden: weiß man denn etwas über die Qualität der Arbeit? Ich meine, das kann zwar sein, dass ich zwischen 15 und 17 Uhr mal Dinge mache, die nicht mehr so zentral wichtig sind, dass ich meine Ablage anständig machen will, was vielleicht gar nicht unbedingt mein Job sondern der des Sekretariats ist, und ich die Zeit ein bisschen fülle, das kann ja vorkommen. Aber es sind ja dennoch unter Umständen Zeiten, die die Qualität meiner Arbeit verbessern. Dieser Aspekt der Qualität der Arbeit im Verhältnis zur Arbeitszeit ist bisher noch gar nicht thematisiert worden.

**W. Sch., München:**

Ich denke, wir haben ein ganz grundsätzlich objektives Problem bei Zeit. Das objektive Problem ist, was kann man messen. Da kann der Arbeitgeber nicht anders argumentieren wie die Arbeitnehmer. Bei allen anderen haben wir keinen objektiven Maßstab, weil auch schon bei Leistung, das kann jeder mal probieren zu definieren, das jeder anders sieht. Und es gibt immer eine subjektive und interessenabhängige Abhängigkeit beim Messen dieses Begriffs. Das ist ein objektives Problem. Wenn wir das nicht hätten, würden wir wahrscheinlich anders da stehen. Wir bei uns haben eine exakte Erfassung,

die geht bis auf die Sekunde und wir haben alle Listen, wir wissen genau, wer wann wie lange da war. Das endet in dem Moment, wo nicht gesteckt wird.

Und genau da komme ich zu dem, was Steffen gesagt hat, wo man den Umbruch im Betrieb haben muss, wenn man sich auf Vertrauensarbeit einlässt, weil das zum Beispiel der Arbeitgeber will. Der tut es ja auch nicht in jeder Belegschaft. Bei uns würde er es nicht tun können, weil zum Beispiel keiner von denen, die gezwungen werden - oder die aus inneren Motivationen das Stecken nicht abends um 20 Uhr machen, weil die zehn Stunden um sind - zu uns kommen, oder sie sagen immer, wenn wir es mitbekommen: "Aber sagt es bitte niemandem".

In so einem Unternehmen kann ich Vertrauensarbeit als Betriebsrat nicht dulden. Das geht nicht. Weil das Rückgrat bei solchen Sachen unabdingbar ist. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist, der Betriebsrat muss eine Qualifikation haben, die mit vielen Betriebsräten, auch mit meinem, nicht zu leisten ist. Der muss fast besser sein als der Unternehmer in der Bewertung der Personalbemessung zum Beispiel. Er muss die ja kontrollieren. Ein Betriebsrat, der das nicht macht, der sich mit Kennziffern nicht auseinandersetzt, der kann das vergessen. Der soll Vertrauensarbeitszeit nicht machen. Weil Vertrauensarbeitszeit heißt für mich, und das fand ich sehr gut eben, man muss immer ein Geschäft machen: ich gebe hier Mitbestimmungsrechte ab, die Kontrolle über die Zeit, und ich will ein Neues haben. Das kann eigentlich nur heißen, dass ich über die Einstellung von Personal mitentscheide. Also nur so kann es gehen. Aber dann muss ich auch wissen und nachweisen können, dass ein Personalbedarf besteht. Das gehört für mich dann zusammen.

#### **R. G., Eschborn:**

Mir sind ein paar Sachen aufgefallen im Laufe der Diskussion und ich würde gerne noch mal unterstreichen, was Steffen gesagt hat, nämlich dass sich ja auch in Betrieben ein politisches Verhältnis herausbildet. Die Betriebsbeziehungen sind politische Beziehungen. Wenn wir uns erinnern an heute Morgen zum Beispiel, da ging es um das Stichwort Kultur in unterschiedlichen Ländern. Mir ist aufgefallen jetzt in der Diskussion, vielleicht meine ich das auch nur, dass sehr stark von ökonomisch-betriebswirtschaftlichen Naturgewalten im Betrieb ausgegangen wird um objektiv not-

wendige Gegebenheiten, denen man so nicht entkommt. Ich habe das ein bisschen gehört bei der Frage Rückkopplung der Arbeitszeitregelung oder Arbeitszeitpolitik an andere Prozesse. In der Regel wird es natürlich so gemacht. Aber ich bin mir nicht sicher, ob man wirklich Arbeitszeitpolitik an Personalentwicklung ankoppeln muss oder nicht. Das kann ein eigenständiges, autonomes, politisches Feld sein, was von eminenter Wichtigkeit ist, auch für die Gesundheit der Beschäftigten, aber auch als politisches Druckmittel im Betrieb. Insofern muss man sich klar werden, dass zum Beispiel das Kappen von Zeitkonten auch eine Art und Weise von politischer Auseinandersetzung im Betrieb ist. Diese Zeitkonten sind ja eigentlich, so wie ich sie verstehe, normalerweise insolvenzgesichert und abgesichert, entweder durch direkte Rückstellungen oder zumindest durch eine Bürgschaft. Sich die einfach wegnehmen zu lassen, ist natürlich auch eine Art und Weise von Politik, die da im Betrieb gefahren wird. Ich habe nicht so arg herausgehört, dass man dafür etwas anderes Tolles bekommen hat. Das vielleicht nur als kleines Statement.

#### **Teilnehmer:**

Der Vorvorgänger hat schon etwas ganz Wichtiges gesagt, was ich auch sagen wollte. Zeit ist für mich als unabhängige Größe oder als Größe, die man außer Acht lassen kann, völlig schizophren, weil das die einzige Größe ist, die man messen kann. Man stelle sich mal eine Olympiade ohne Zeitmessung vor. Was will man denn dann messen an Leistung? Der Begriff Leistung, falls sich noch alle dunkel erinnern an Physik, ist nun mal sehr stark an die Zeit gekoppelt. Es ist also absolut idiotisch anzunehmen, ich kann eine Leistung erbringen ohne zu wissen, wie viel Zeit ich dafür aufbringe. Wenn das ein Firmenchef macht, weiß er im Endeffekt gar nicht, was ihn ein Produkt kostet. Die Mitarbeiter müssen im Prinzip die nicht gedeckten Kosten dann übernehmen. Aber im Endeffekt, irgendwann zahlt man es heim, weil der Tag hat nur 24 Stunden. Das sage ich auch gelegentlich, wenn irgendwelche Modelle besprochen werden. Wichtig an einem Modell ist immer, ob es überhaupt mit der Realität zu tun hat. Das heißt also, ob ich das, was ich abbilden will oder wo ich hinkommen will, überhaupt realisierbar ist, ist erst mal davon abhängig, ob ich weiß, was zur Zeit passiert. Da habe ich manchmal den Eindruck, dass Vorstandsvorsitzende, die versprechen, dass im nächsten Jahr das Shareholder Value um 20 Prozent hoch geht, überhaupt nichts mehr wissen außer dem

Shareholder Value. Deshalb muss ich mich nicht selber kastrieren als Betriebsrat und den sofort abnicken und sagen, das geht gar nicht anders. Ich finde es absolut absurd, über das Ergebnis zu diskutieren, wenn man auf der einen Seite von Kennziffern spricht und auf der anderen Seite die Zeit herausnimmt. Es gibt auch einen schönen Spruch von Mark Twain, der sagt: "Wenn ich nicht weiß, wo ich hin will, brauche ich mich nicht zu wundern, wo ich herauskomme." Wir wollen auf der einen Seite das menschliche Genom entschlüsseln, auf der anderen Seite die Weltformel finden, aber bei irgendwelchen Prozessen innerhalb von Firmen, da ist uns alles so kompliziert, dass wir sagen, das überlassen wir lieber dem einzelnen Mitarbeiter, der wird schon wissen, wie es gemacht wird. Das ist etwas, das merkt ihr ja vielleicht, was mich emotional hoch bringt, weil wir so eine Diskussion immer mal wieder haben und zugleich gesagt bekommen, ihr versteht das sowieso nicht, was ihr macht. - In unserer Firma hat die Geschäftsleitung, denke ich mal, das Problem, dass genau die Mitarbeiter gegenüber sehr wohl das Know-how haben, um andere Firmen zu analysieren, weil wir genau die Informationen halt zu liefern haben. Insofern ist es immer ein bisschen prickelnd, wenn man dann in solche Diskussionen verstrickt wird und sagt: Konzentrieren wir uns doch mal auf die ganz einfachen Sachen. Der Tag hat 24 Stunden, die Leistung hat sehr wohl etwas mit der Zeit zu tun, und es ist immer wichtig, was hinten herauskommt.

Vorhin wurde ein ganz interessantes Problem angerissen, nämlich die Problematik, dass der Arbeitszeitverbrauch, der ja durch Überstunden gekennzeichnet ist oder sichtbar wird, eigentlich auch eine Personalentwicklung nach sich ziehen müsste. Wir haben auf der einen Seite erfolgsorientierte Ziele, wir brauchen für die Erreichung der Ziele Arbeitszeit, dieser Zusammenhang ist aber nicht gegeben. Aber den Zusammenhang Ziele, Arbeitszeit und Personal, den ich dazu brauche, um die Ziele in bestimmter Arbeitszeit zu erreichen, dieses Dreieck, das müsste man mal wissenschaftlich untersuchen. Das wäre mal eine neue Fragestellung vielleicht für die nächste Studie. Ich habe noch eine Frage an meine beiden Vorredner hier vorn und da hinten. Ich habe arge Zweifel, dass man Arbeitszeit objektiv messen kann. Der Streit entbrennt schon an der Kaffeepause. Was man sicherlich hundertprozentig definitiv objektiv messen kann, ist Anwesenheitszeit, aber nicht Arbeitszeit.

**U.T., Darmstadt:**

Ich fand, es waren teilweise sehr spannende Vorträge und teilweise auch eine sehr spannende Diskussion und finde, dass sich durch das Gesamte diese Diskrepanz durchzieht - auf der einen Seite so ein ökonomistisches Paradigma, natürlich, wir alle leben in einer kapitalistischen Gesellschaft, es geht um Rationalisierungskriterien, es geht um Rationalisierungskonzepte; aber auf der anderen Seite geht es auch um etwas anderes, was am Anfang genannt worden ist und hier auch mehrfach in den Beiträgen auftauchte: Kultur. Nicht ausgelotet ist die Frage über Qualität der Arbeit oder auch Umgangsweisen in der Arbeit, Strukturen in der Arbeit. Was bedeuten Hierarchien in der Arbeit? Wie werden Hierarchien ausgelebt? Was ist Qualität von Arbeit in einem bestimmten Niveau, auf einem bestimmten Level? Mich interessiert in der Gesellschaftsentwicklung dieses Moment der „symbolischen Aufladung“: wann ist etwas wie normiert? Wann bekommt etwas welche Bedeutung? Und wer hat auch als Subjekt das Recht, etwas zu definieren? Was ist Zeit? Wann ist die Zuordnung einer bestimmten Arbeitsleistung für welche Zeit gewährleistet? Der Punkt ist nicht, dass der Tag 24 Stunden hat. Für uns, die wir uns an der Hochschule mit der Frage Geschlechterordnung in der Arbeit beschäftigen, ist eine sehr spannende Frage: wie ist die mit Zeit verknüpft? Und welche Zeitregime sind eher Ausschlusskriterien für Frauen oder werden als solche benutzt und funktionieren natürlich leider auch, oder wieder mal ganz besonders im IT-Bereich? Ich wünschte, ich würde dazu etwas mehr hören, habe mich aber in der Zwischenzeit auch selber schon auf den Weg gemacht, dazu noch etwas zu forschen.

**H. K.:**

Zur Frage, ob die Mitarbeiter vielleicht weniger arbeiten, wenn sie nicht kontrolliert werden: Ich glaube, die meisten Mitarbeiter arbeiten in Teams, und wir Menschen sind nicht nur Jäger und Sammler, sondern wir sind auch Neider. Die anderen Kollegen passen schon sehr genau darauf auf, habe ich zumindest festgestellt. Aber das eigentliche Thema ist, durch diese ganzen Konzepte - Arbeitszeitmodelle oder Vertrauensarbeitszeit - wird doch letztlich versucht, das unternehmerische Risiko auf den einzelnen Arbeitnehmer abzuwälzen. Und das führt dann auch zu einer sozialen Ungerechtigkeit, weil der eine Arbeitnehmer hat ein Projekt oder ist Techniker im Außendienstesatz oder sonst was und wird durch seine Arbeit genötigt, gezwungen, Mehrarbeit zu machen.



Und ein anderer hat halt eine Aufgabe, wo er seine strikte Arbeitszeit einhalten kann. Wenn diese Arbeitszeit dann nicht angemessen entlohnt wird mit Zuschlägen oder so, dann ist das Ungleichbehandlung. Das unternehmerische Risiko, das Arbeitnehmer dann übernehmen, um ihre Arbeit fertig zu machen, bekommen sie ja nicht extra vergütet. Außerdem Flexibilität, Beziehung auf das Subjekt: Ich glaube nicht, dass unsere Kollegen wirklich keine Arbeitszeiterfassung mehr wollen. Was sie nicht wollen, ist eine Stempeluhr und eine Abmahnung, wenn sie mal eine Minute zu spät kommen. Sie möchten vielleicht auch wirklich entscheiden können, ob sie um 8, um 9 oder 10 Uhr morgens anfangen und entsprechend aufhören. Aber es geht dabei gar nicht darum, dass sie keine Kontrolle haben möchten, wie viel Arbeit sie in Zeit geleistet haben, sondern nur, dass diese rigiden Maßnahmen, bei einer Minute zu spät kommen, endlich aufhören.

**A. M., Köln:**

Die Diskussion hier, ob Vertrauensarbeitszeit gut oder nicht gut ist, ob es ein Modell ist oder nicht, das haben wir jetzt lange genug durchdiskutiert. Für mich stellt sich eher die Frage: von wem reden wir? Gibt es den klassischen IT-Mitarbeiter oder Beschäftigten? Gibt es für diesen klassischen Beschäftigten auch ein klassisches Modell, worin nicht nur sein Chef ihn sieht, sondern wo er sich auch wieder finden kann? Ich glaube nicht. Ich glaube, wir sollten ein Konglomerat von verschiedenen Modellen schaffen. Ob diese Modelle nachher Vertrauensarbeitszeit in den verschiedenen Auslegungen heißen oder nicht. Ich stelle mir das so vor wie dieses Cafeteria-System bei den Entlohnungsmöglichkeiten. Ich glaube, da sollten wir den Ansatz setzen.

Welche Modelle passen letztlich auf den einzelnen Mitarbeiter? Das ist sehr individuell und ist auch sehr standortbezogen. IT-Bereiche generell unterscheiden sich von der bisherigen Industrie, das haben wir heute ganz deutlich erkennen können, in ihrer Eigenart. Und dafür die Modelle zu schaffen kann nur bedeuten, flexibel die Modelle vermischen. Welche Möglichkeiten haben wir Betriebsräte da, intensiv hineinzugehen und zu fragen, welche Modelle bieten sich für die einzelnen Bereiche an?

An Steffen jetzt: Wenn unsere Geschäftsführung gehört hätte, was man aus Vertrauensarbeitszeit alles machen kann, dann wären die morgen als erste Anwärter für Vertrauensarbeitszeit, denn bisher machen die einen Riesenbogen darum und würden lieber die Betriebsräte verstärken als irgendwie die Vertrauensarbeit in die Betriebe hinein zu bekommen, weil wir haben teilweise Vertrauensarbeitszeit gekoppelt mit Arbeitszeitkonten. Und ich glaube, das dem Arbeitgeber verkauft, bringt den eher zum Heulen als zum Durchatmen.

**G. R, Frankfurt:**

Ich denke mir, wenn wir nicht als Betriebsräte und insbesondere als lokale Betriebsräte ein Verständnis davon haben, wie der Gesamtprozess im Unternehmen läuft, und der wird ja eben nicht auf betrieblicher sondern auf höherer Ebene gemacht, dann können wir auch nicht absehen, welche Auswirkungen unsere Regelung hat. Wir wollen ja keine Regelungen machen, die von vornherein nicht funktionieren können. Wenn wir aber nicht wissen, welche Auswirkungen das hat und sozusagen wo die anderen Steuerungen alle her kommen, dann werden wir keine erfolgreiche Regelung zustande bringen. Davon bin ich eigentlich überzeugt.

Ich habe außerdem festgestellt, gerade so im letzten Jahr, dass sowieso so ein gewisser Verfall der Bereitschaft da ist, gerade bei dem Management eigentlich, Regelungen einzuhalten. Teilweise werden sie einfach nicht eingehalten nach dem Motto, was keinen Umsatz bringt, das taugt auch nichts. Oder teilweise werden sie noch nicht mal mehr gekannt. Dann sagt man, "Ach, das hätte ich auch noch machen müssen? Ist ja erstaunlich, was soll ich noch alles tun?" - Das heißt im Endeffekt, wenn wir hier über Regelungen reden, müssen wir uns auch überlegen, ob es überhaupt eine Basis gibt, auf der die Leute sich an abgeschlossene Regelungen halten. Oder versuchen sie dann nicht doch gleich wieder, sie auszuhebeln, indem sie irgendwelche Tricks und Seitenwege aussuchen? Das denke ich mir, muss man auch noch berücksichtigen.

Und das Dritte ist diese Wertefrage. Frau Teubner hatte das so schön erwähnt, was macht denn eigentlich ein bestimmtes Kriterium überhaupt wertvoll oder bewertbar? Die Frage, wenn ein Mitarbeiter seine Vorgaben nicht erfüllt, ist dann dieser Mitarbeiter

ein Minderleister? Oder ist seine Führungskraft, die ihm diese Vorgaben gemacht hat, Minderleister, weil er die Vorgabe unrealistisch eingetütet hat? Das heißt, alle diese Dinge, die sind völlig offen. Und die werden mit einer absoluten Einseitigkeit und einer Voreingenommenheit von Seiten des Managements auf den einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen. Da hat der Mitarbeiter selber sowieso wenig Chancen, sich in solchen Situationen zu behaupten. Er ist von vornherein in einer Verteidigungsposition. Der Betriebsrat ist die einzige Stelle, die stellvertretend für ihn Vorkehrungen treffen kann, dass solche unsauberen Bewertungskriterien nicht zu Lasten des Mitarbeiters wirken. Da dürfen wir die Kompetenz nicht abgeben, indem wir sagen, das wird sich schon irgendwie finden, und die machen das untereinander selber aus, und dann schauen wir schon, ob das alles läuft.

**Andreas Boes:**

Nun noch mal die Referenten für ein kurzes Schlussstatement.

**Detlef Winterstein:**

Dann fange ich diesmal an. Ich fand die Diskussion sehr interessant und anregend. Ich bin es gewöhnt, dass sie sehr kontrovers ist, jedes Mal, wenn ich mein Modell vorstelle. Ich erhebe auch gar nicht den Anspruch, dass das Modell in anderen Unternehmen funktioniert. Für uns war einfach der Punkt, es wird viel über Vertrauensarbeitszeit, über das, was Steffen alles erzählt hat, geredet. Und wir hatten gedacht, jetzt müssten wir eigentlich mal einen Versuch starten, wie so ein Arbeitszeitmodell vielleicht für unser Unternehmen wirksam sein oder funktionieren könnte.

Was für mich ein bisschen untergegangen ist, das habe ich vielleicht nicht deutlich genug gesagt, ist der Punkt, dass ja nicht die Stunden, die der Mitarbeiter sozusagen verliert wegen der Vergütung auf dem Zeitkonto gekappt werden. Wenn es darum geht, dass er einen Vergütungsanspruch auf Stunden hat, wird der vielmehr ein Zusatzzeitbudget vereinbaren. Das heißt, das ist ja dieses Ventil, mit dem man der Kappung entgeht. Und für uns war einfach wichtig, das ist vielleicht noch mal zu betonen, dass die Diskussion darüber, welche Stunden vergütet werden, *vor* dem Ableisten der Stunden stattfindet und nicht hinterher, wenn 100 Stunden auf dem Konto sind.

Vorhin zu der Frage, wo sind die ganzen Stunden hin, habe ich völlig vergessen zu erwähnen, dass es neben dem, dass Stunden einfach nicht mehr geleistet werden oder die Mitarbeiter unnötige Arbeiten leisten, natürlich auch eine *Zunahme* an Zusatzzeitbudgets gegeben hat gegenüber den Überstundenanträgen, die wir vorher hatten. Das hat vielleicht zu Missverständnissen geführt. Es ist einfach eine Frage der Balance und es ist eine Frage, setzen sich Mitarbeiter und Führungskraft, bevor zusätzliche Arbeit geleistet wird, darüber auseinander, ob sie für das Unternehmen sinnvoll ist. Ich will da gar keinem die Schuld zuweisen, dass der Mitarbeiter die unnötigerweise macht. Natürlich macht er die, weil er denkt, das Unternehmen braucht die. Das ist mir schon klar. Aber es hat kein Dialog stattgefunden im Vorfeld, ob das Unternehmen das braucht. Und der Mitarbeiter hat gedacht, das Unternehmen braucht sie, und das Unternehmen hat sie gar nicht gebraucht, das hat ihm bloß keiner gesagt.

Ein ganz wichtiger Punkt, noch mal auf den letzten Betrag bezogen: Wir haben auch sehr lange mit unserer Geschäftsführung und mit dem Personalbereich diskutiert, wie so eine Regelung aussieht, was wir bei der ersten Regelung nicht ausreichend getan hatten. Wir haben nun auf eine Regelung gesetzt, wo wir gemeinsam - Arbeitgeber und Betriebsrat - gesagt haben, das ist das Konzept, und da stehen wir auch alle dahinter. Dann war die Unterschrift unter die Regelung eigentlich nur noch ein formaler Akt. Dann haben wir über die Arbeitszeitkommission - das ist ein Punkt, der mir auch sehr wichtig ist - ein gemeinsames Vorgehen von Betriebsrat und Arbeitgeber vereinbart, um eben auch dafür zu sorgen, dass die Regelung eingehalten wird. Gelernt habe ich auch in dem Jahr genau das, was du gesagt hast, diese ganzen Konflikte, um die es nämlich wirklich geht, alle über das Thema Arbeitszeit und Kappung hoch kommen, und dass man dann mit Lösungsversuchen anfangen kann, über eine Arbeitszeitkommission, die sich das anschaut, die dann zu der Führungskraft geht, die dann da sitzt und sagt: Was soll ich denn tun? Mir fehlen Leute. Ich habe Tinnitus, und mein Mitarbeiter hatte einen Nervenzusammenbruch, einer liegt im Krankenhaus. Da kann man dann anfangen, an der Stelle wirklich etwas zu tun.

Ich sage auch, möglicherweise funktioniert unser Modell auch nur für Unternehmen mit maximal 2.000 Mitarbeitern, weil wir einen sehr direkten Draht zur Unternehmensleitung haben und - ich will den Begriff trotz der genannten Vorbehalte nehmen - dass ich einfach Vertrauen habe, dass die Zusammenarbeit funktioniert und dass das, was wir da besprochen haben, auch wirklich umgesetzt wird. Das ist einfach auch eine Frage, die muss jeder im Unternehmen selber klären, ob das bei ihm funktioniert oder nicht, ob das Unternehmen zu groß ist. Das kann ich schwer beurteilen, bis zu welcher Größe unser Modell funktionieren würde. Das wäre mein Schlusswort.

**Steffen Lehdorff:**

Das gibt mir auch gleich das Stichwort, eine kleine Ergänzung vorzunehmen zu dem, was du in deinem ersten Beitrag vorhin gesagt hast (an G. R. gerichtet). Es gibt viele mögliche Modelle, und es gibt nicht das Idealmodell. Aber wichtig sind zwei Dinge. Es muss Transparenz über die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden da sein. Insofern, um ein Missverständnis zu vermeiden, weil du fragtest, wann kann man sich auf Vertrauensarbeitszeit einlassen und wann nicht: Meiner Meinung nach, wäre ich Betriebsrat, würde ich mich nicht darauf einlassen, unter keinen Bedingungen auf das Hoff'sche Modell verkürzt, also auf dieses aus Unternehmenssicht radikale Konzept. Aber ich würde mir genau überlegen, wo verläuft die Konfliktlinie? Was mache ich zu der Konfliktlinie in der Auseinandersetzung mit dem Versuch des Unternehmens, so etwas einzuführen? Und wie muss man das dann organisieren? Unter der Voraussetzung ergeben sich zwei Dinge. Einmal *Transparenz*. Ich brauche ja Indikatoren als Betriebsrat, um solche Auseinandersetzungen führen zu können, wie du sie gerade beschrieben hast. Und ich muss mich fragen, wie bekomme ich die? Zweitens brauche ich *Eingriffspunkte, Rechte*. Je nach Größe des Unternehmens, je nach Kultur. Aber letztendlich brauche ich Rechte, Eingriffsrechte, Interventionspunkte, die an die Stelle des § 87 (1) BetrVG treten. So einfach ist das aus meiner Sicht. Einfach zu sagen, aber schwer zu machen. Das sind wirklich Sollbruchstellen.

Du hast vorhin das Wort Rückkopplungsmechanismen verwandt. Einerseits stimme ich dir zu. Ich stimme sogar völlig zu. Aber es ist mehr als das. Es sind Interventionspunkte, deswegen sage ich auch Sollbruchstellen, die Ausgangspunkt für politische Auseinan-

dersetzungen, politische Konflikte im Betrieb sind. Das heißt, da ist ja kein Regelkreis. Da regelt sich ja nichts von allein quasi, automatisch. Ich bin sogar dagegen, Betriebsvereinbarungen zu vereinbaren, die Automatismen vorsehen. Ich bin dafür, Betriebsvereinbarungen zu vereinbaren, die Mitbestimmungsschwellen definieren. An welchem Punkt hat der Betriebsrat ein Vetorecht oder ein Mitbestimmungsrecht. Das ist genau das Gegenteil von einem Regelkreis, wenn man so will und von Automatismus. Das vielleicht noch zur weiteren Differenzierung dieses äußerst komplizierten Dings.

Völlig richtig wurde gesagt, was man messen kann, ist die Anwesenheitszeit, nicht die Arbeitszeit. Darin kommt zum Ausdruck, dass es immer, so lange es Kapitalismus gibt, mindestens so lange, einen Interessenkonflikt über die Arbeitszeit gibt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Den gibt es. Ob es den Beteiligten bewusst ist oder nicht. Aber der ist objektiv da. Der kommt in diesem Messproblem zum Ausdruck. Das darf man einfach nicht vergessen, dass es diesen Arbeitszeitkonflikt gibt. Da würde ich auch nichts unterschreiben wollen, was das vertuscht, wenn ich Betriebsrat wäre.

Thema Frauen: das Thema Arbeitszeit von Frauen und Rolle von Frauen ist im IT-Bereich vor allen Dingen deswegen so aktuell oder so fundamental, weil die IT-Branche - was den Anteil von Frauen an der Gesamtbeschäftigung betrifft - eine der am stärksten ausgeprägten Männerbranchen ist, und das ist kein Zufall. Das ist auch keine deutsche Spezialität, obwohl es in skandinavischen Ländern etwas weniger ausgeprägt ist als in Deutschland. Ich würde sogar so weit gehen zu sagen, dass die IT-Leute bei uns heute die heimlichen Leitbilder sind, was die Arbeitszeit betrifft. Die Meinung: "Das ist doch gut, wenn die hoch qualifizierten 30- bis 35-jährigen ranklotzen, die können ja dann auch später mal ein bisschen zurückstecken und vielleicht früher in die Rente gehen. Sie haben ja auch dann genug verdient bis dahin", das ist ein heimliches Leitbild. Das ist mächtig in der Bundesrepublik. Die Gewerkschaften haben dem im Augenblick noch nichts entgegenzusetzen. Das ist meinungsbildend und vorherrschend. Dieses Leitbild ist männerzentriert und stellt in der Konsequenz eine Fortsetzung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung dar, weil es ja davon ausgeht, dass gerade in der Zeit, in der Lebensphase, in der Paare gewöhnlich kleine Kinder haben, genau in dieser Lebensphase wie verrückt rangeklotzt werden soll, weil man ja später dann zurückstecken kann. Wer

führt denn das Schattendasein zu Hause, wenn es um die Kinder geht? Oder aber, wir sagen tatsächlich: "okay, das mit den Kinderkriegen, das haken wir jetzt erst mal ab in Deutschland." Die Entwicklung geht ja in diese Richtung, weil Deutschland, was die Geburtenzahlen betrifft, mittlerweile mit dem Vatikan konkurriert. Das ist die Konsequenz dieses Leitbilds.

Ein letzter Punkt. Die Frage der Mündigkeit hat mich etwas berührt. Implizit, etwas versteckt in der Diskussion, die ich auch sehr interessant fand, gab es manchmal so einen Nebenzungenschlag, aber nicht ausgesprochen: Sind die Beschäftigten wirklich so mündig, eigenverantwortlich mit ihrer Arbeitszeit umzugehen? Jetzt will ich Zweifel daran gar nicht abstreiten, das wisst ihr viel besser als ich, ihr habt ja dauernd mit solchen Leuten zu tun, die meinen, es wäre wichtig, 60 Stunden in der Woche zu arbeiten. Ich will mich da gar nicht einmischen in diese Probleme, die ihr habt. Ich will nur eines zu bedenken geben: Wenn ein Unternehmer sagt, meine MitarbeiterInnen sind mündig genug, selber ihre Arbeitszeit zu gestalten, und ich als Betriebsrat sage, nein, sie sind es nicht... Ich übertreibe, ich karikiere jetzt, aber nur, um auf eines aufmerksam zu machen. So lange ich als Betriebsrat auch nur so ein bisschen die Mündigkeit meiner KollegInnen in punkto Organisation der eigenen Arbeitszeit in Frage stelle, kann es sein, dass ich auf dem Holzweg bin. Meiner Ansicht nach ist doch das Problem nicht die mangelnde Mündigkeit. Ich als Betriebsrat und vielleicht darüber hinausgehend sogar noch als Gewerkschafter bin doch interessiert daran, dass die Menschen so mündig wie möglich sind. Die Emanzipation ist doch das eigentliche Ziel der Gewerkschaften. Darüber wird zwar nicht so viel gesprochen, aber das ist es, war es zumindest immer. Ich als Betriebsrat bin doch derjenige, der die Flagge der Mündigkeit hoch hält. Wenn der Unternehmer sagt, "die sind mündig, und willst du Betriebsrat das etwa bestreiten?", stimmt da irgendetwas nicht. Darauf wollte ich nur aufmerksam machen. Das Problem ist, die Leute sind mündig, aber ohnmächtig. Und weil sie mündig, aber ohnmächtig sind, brauchen sie auch Betriebsräte, brauchen sie Gewerkschaften. und darum muss doch die Auseinandersetzung gehen. Wie kann Mündigkeit, die sie heute haben, oder schon haben, und die ihnen vom Unternehmen sogar noch zugesprochen wird, wie kann diese Mündigkeit durch mehr Macht ergänzt werden, damit sie auch gelebt werden kann? Das ist doch das Problem. Ich wäre froh, wenn da die Konfliktlinie verlief in

den Betrieben, wenn es um lange Arbeitszeiten geht, und nicht um die Frage, wie mündig sind die Leute. Das war es. Danke.

**Andreas Boes:**

Ich glaube, das Klopfen und Klatschen zeigt an, dass nicht nur ich mit dieser Arbeitsgruppe zufrieden bin, sondern auch bei Ihnen der Eindruck entstanden ist, dass es etwas gebracht hat, sich hier zwei Stunden einzubringen, mitzuarbeiten, mitzudenken und eben dabei zu sein.



## **Podiums- und Plenardiskussion**

### **Gudrun Trautwein-Kalms:**

Ich begrüße alle herzlich zur letzten Runde, man kann auch sagen, dem letzten Höhepunkt dieser Veranstaltung. Wir werden einerseits im Podium diskutieren, möchten aber auch sehr gern, dass alle, die unten im Saal sitzen, sich nicht als Zuschauer verstehen, sondern sich an der Diskussion beteiligen. Wir werden das Podium also auch für Diskussionsbeiträge im Plenum öffnen. In anderthalb Stunden Zeit können wir viele Fragen zwar ansprechen, aber sicherlich nicht ausdiskutieren. Als Trost bieten wir im Laufe des Jahres ein Protokoll dieser Tagung an, auf dessen Basis ja weiter gearbeitet werden kann. Ich darf also unsere Dame und unsere Herren auf dem Podium ganz herzlich begrüßen. Neben Dieter Scheitor von der IG Metall, der ja schon aus der Vormittagsdiskussion bekannt ist, darf ich Herrn Stroh begrüßen, der hier nicht nur ideeller Gesamtunternehmer ist - ich weiß nicht, ob er sich über diese Rolle freut -, sondern auch einer der Väter des debis-Tarifvertrags. Dann haben wir noch Frau Prof. Mohr. Sie ist an der Universität Leipzig für Arbeits- und Organisationspsychologie zuständig. Ich freue mich ganz besonders auf ihren Sachverstand, weil wir diese Thematik heute überhaupt noch nicht angesprochen haben: Wie geht es eigentlich den Beschäftigten unter den neuen Bedingungen, was Gesundheit betrifft, etwa hinsichtlich psychologischer Fragestellungen. Ich will gar nichts weiter dazu sagen, denn sie ist die Fachfrau.

Wir haben ja heute sowohl zur Betriebsrätebefragung im Plenum als auch in den Arbeitsgruppen viel diskutiert und dabei eine Lagebeschreibung erhalten, wie Betriebsräte heute die Situation im IT-Bereich sehen. Ich erinnere an einen Schlüsselbegriff von heute Morgen: Dynamik. Es geht um wirtschaftliche Dynamik, um technische Dynamik, aber es geht natürlich auch um die Entwicklung von Arbeitsbedingungen, um Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge. Das ist ja auch in den Arbeitsgruppen angesprochen worden. Und nicht zuletzt geht es auch um die Sicht der einzelnen Beschäftigten, für die Betriebsräte ja als Berater zuständig sind, wie wir das heute Morgen gehört haben. Über die Frage der Regelungen der kollektiven Interessenvertretung sollten wir nicht vergessen, auch einzubeziehen, wie die Sicht der Beschäftigten ist. Zu allen diesen Fragen haben wir eben unsere ExpertInnen eingeladen. Steigen wir doch gleich ein und nutzen die Möglichkeit, hier vom Podium eine erste Stellungnahme zu hören. Fangen wir mit

der *wirtschaftlichen Lage und der Gesamtsituation in der IT-Branche* an, wie sie sich für Sie, Herr Stroh, aus unternehmerischer Sicht darstellt; das kann als Basis für unsere weitere Diskussion dienen.

**Karl-Heinz Stroh:**

Vielen Dank. Ich war eben schon in einer Diskussion, wo es um das Thema Zielvereinbarung und Ähnliches ging. Jenseits des sachlichen Themas war für mich dort eins auffällig: Es gibt spürbar massive Ängste über die jetzige Situation, die folgendermaßen geprägt ist:

Einerseits werden große Unternehmen noch größer. Große Unternehmen spalten sich in kleinere auf, stoßen Bereiche ab. Sie kennen dieses Thema: Konzentration aufs Kerngeschäft. Wir haben es in den Unternehmen, gerade im Dienstleistungsbereich, mit einer zunehmenden grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit zu tun, auch wenn man im IT-Bereich man noch mal zwei Dinge trennen muss: Auf der einen Seite gibt es immer noch diejenigen, die vor Ort, also im Unternehmensort tätig sind und Produkte herstellen. Und es gibt die, die im Servicegeschäft sind, im Projektgeschäft, im Consulting-Business, im Integrationsgeschäft - ich weiß, dass hier alle vertreten sind – arbeiten. Im IT-Bereich werden also zwei vollkommen unterschiedliche Arten von Geschäften abgewickelt, die möglicherweise auch vollkommen unterschiedliche Arten von Arbeitsbedingungen brauchen, von Leistungsbedingungen, von Pakten, wie das Ganze auch personalpolitisch unterstützt wird. Damit ist der Teil der Großen im IT-Bereich umrissen: Große werden noch größer und zum anderen Abspaltung und Neufindung.

Das geht einher mit einem erheblichen Identitätsverlust bei Mitarbeitern. Ich war selbst einmal tätig in einem Unternehmen, das es nicht mehr gibt, das war Debis Systemhaus. Debis Systemhaus hat über zehn Jahre eine Marke entwickelt, die eine bestimmte Sichtbarkeit am Markt hatte, und die ist nun weg. Für die Mitarbeiter, die jetzt zur Telekom gegangen sind, die dort ihre neue Heimat gefunden haben, bei der T-Systems, bedeutet das zunächst einmal die Frage: Was kommt jetzt auf mich zu? Und wenn dieser Prozess nicht gemanagt wird - ich sage nicht, dass er nicht gemanagt wird, sondern ich sage, *wenn* er nicht gemanagt wird -, dann kann allein das viel Kraft kosten, Energien binden,

bei den Leuten zu erheblichen Schädigungen führen. Es macht einen Unterschied, ob ich nach Hause gehe und weiß, wofür ich arbeite, oder ob ich nach Hause gehe und weiß nicht, wie es im nächsten Jahr für mich aussieht. Die Frage ist, ob das von allen Beteiligten heute erkannt und auch gemanagt wird. Das ist eine gemeinsame Aufgabe von Ihnen als Arbeitnehmervertreter und von denen, die im Personalmanagement und im Management eines Unternehmens sitzen. Ich reiße diese Frage an, weil sie eine erhebliche Bedeutung eigentlich für fast alle Teilbereiche gerade in dieser Branche hat.

Wir haben als zweites einen Mittelstand in der IT-Branche, dem es im Moment teilweise nicht gut geht; die Betriebe müssen im Moment damit leben, wie die Großen auch, dass die Phase vorbei ist, wo alles ging. Ich stelle fest, dass sehr viele Unternehmen überhaupt kein personalpolitisches Instrumentarium haben, mit dem man dieser Situation begegnen kann. Es gibt viele Unternehmen, die die letzten Jahre offensichtlich nur dazu genutzt haben, Stellschrauben dafür bereit zu halten, uns geht's gut. Aber was passiert in der Phase, wenn Konsolidierung erforderlich ist oder sich gar ein Abschwung zeigt? Betrachten Sie den Neuen Markt. Ich habe heute in einer Diskussion die Situation bei Pixelpark mit bekommen. Pixelpark ist sicherlich ein Musterbeispiel dafür. Ich will die guten Nachrichten, die ich alle gehört habe, und was gut war - man muss auch sehen, was sehr positiv war – nicht verschweigen. Wenn man die addieren würde, stünde da ein Riesenkorb, von dem alle gesagt haben: Wir sind stolz, bei dieser Firma zu sein. Fragen Sie dieselben Leute heute noch einmal, und die Welt würde anders aussehen. Das hat damit zu tun, dass viele Unternehmen davon gelebt haben, es geht nach oben. Man muss jedoch vorbereitet sein, dass es nicht immer nur nach oben geht. Wir stellen nun aber genau fest, dass überall in Unternehmen dafür keine Instrumentarien vorhanden sind und auch nicht die Qualitäten, die überall gefordert werden.

Die dritte Kategorie, die wir heute sehen, sind kleine und kleinste Unternehmen, die gerade hoch gekommen sind, denen im Moment fürchterlich der Wind ins Gesicht bläst. Ich glaube, es gab sehr viele, gerade aus den großen Unternehmen, die gesagt haben: Ich will das jetzt wissen, wie das ist, in einem kleineren Unternehmen zu arbeiten. Sie haben einen Reiz in dem gesehen, was in Deutschland ja auch unter den Begriff „Aufbruch zu mehr Unternehmertum“ gesehen wurde. Ich bewerte nicht, ob das positiv oder

negativ ist. Aber dieselben Journalisten, die vor zwei oder drei Jahren darüber gejubelt haben, schreiben es jetzt in Grund und Boden. Vielleicht eine typisch deutsche Eigenschaft. Das ist eine Mentalität, die offensichtlich bei uns tief verwurzelt ist. Insofern helfen auch Vergleiche zu vielen anderen Ländern nicht, wenn man sagt: Guckt mal, wie das in USA läuft. US-Amerikaner, Nord-Amerikaner haben grundsätzlich eine andere Einstellung dazu. Das beginnt bereits damit, dass sie dafür nicht gestraft werden, wenn sie mal gescheitert sind. In Deutschland ist das anders.

Und dann gibt es schließlich noch eine Schar, die kommt nirgends vor, wenn man von Unternehmen spricht. Das ist ein Riesenheer an freien Mitarbeitern. Gerade in der IT-Branche. Eine Formulierung eben in der Arbeitsgruppe war: Dann kann ich ja auch gleich Unternehmer werden. Diese Frage haben viele für sich beantwortet mit: Ja, dann werde ich Unternehmer. Mit allen Risiken, die dahinter stehen. Das skizziert auch den Arbeitsmarkt. Denn Spezialisten, die für sich die Verantwortung übernommen haben, werden auch weiterhin in diesem Markt beschäftigt: "Ich manage mein Geschäft selbst." Teilweise ganz alleine, teilweise in kleinen Gruppen. Und da ist sicherlich noch mal eine andere Risikobehaftung. Aber auch in der jetzigen Situation, wo es der Branche nicht gut geht, wachsen Belastungen für diese Menschen als Mensch, nicht als Arbeitnehmer. Das sind die Dinge, die wir im Moment sehen. Das kennzeichnet die derzeitige Situation.

Wir sollten uns über all das klar sein, denn Sie sind genauso im Umgang mit diesen Mitarbeitern drin wie diejenigen, die in Funktionen im Personalmanagement tätig sind, die in Führungsverantwortung für ein Unternehmen sind. Und wie gesagt, die Diskussion eben in der Gruppe hat mir gezeigt, die Situation prägt auch sehr Ihre Fragezeichen, die Sie zu vielen Themen haben.

Wenn Sie nach Strukturen fragen, und damit möchte ich das Statement schließen, wie sieht das in der Wirtschaft aus? Wir beraten mit UpGrade heute Unternehmen, die überhaupt noch keine Personalarbeit haben bzw. die in der Phase sind, dass sie sich erstmals Gedanken darüber machen, wie könnte Personalarbeit eigentlich aussehen? Also vom Personalmarketing über Performance-Management, Karrieremodelle, Kompetenzmodel-

le, bis zu einem Compensation-Benefit-Modell. Ihnen als Betriebsräte kann ich das sagen, dass in diesen jungen Unternehmen gerade Personalarbeit ziemlich am Schluss steht. Und nicht selten hat sich in dieser Funktion jemand wieder gefunden, der vorher vielleicht im Empfang saß. Dieselben Unternehmen wundern sich nachher darüber, dass sie keine strategische Personalarbeit haben. Wir haben uns auf die Fahne geschrieben, das, was wir aus der Vergangenheit gelernt haben, vielleicht ein Stück mitzugeben und zur Etablierung von Prozessen und von wettbewerbsfähigen Systemen in diesen Unternehmen zu helfen. Wir begegnen dort einer unglaublichen Offenheit - gerade bei diesen jungen Unternehmen - sich Gedanken darüber zu machen: Wie können wir es schaffen, Mitarbeiter dauerhaft ans Unternehmen zu binden? Denn das ist eine Kernfrage. Wenn Sie neue Untersuchungen zu dem Thema anschauen: Welche Unternehmen sind attraktiv für Arbeitnehmer, so hat sich alles wieder den Großen zugewendet. Es ist wieder BMW, es ist wieder Daimler-Chrysler, es sind wieder die Großen. Was steckt dahinter? Das enorme Sicherheitsbedürfnis. Aber es ist keine wirkliche Sicherheit. Nur ist das im Moment die Tendenz, und da leiden die darunter, die Sie hier auch vertreten, die Mittleren und die Kleinen. Denn die schaffen es nicht, so attraktiv zu erscheinen, dass man dorthin geht, dort bleibt. Das betrifft das Thema: Management der Loyalität von Mitarbeitern, und auch da spreche ich Sie wieder in Ihrer Rolle an; denn ich weiß, die Mehrzahl derjenigen, die heute hier sitzen, sind Betriebsräte. - was ich übrigens sehr bedaure, dass es nicht gelungen ist, auch mehr Menschen, die in Unternehmen Verantwortung haben, hierher zu bringen. Aber das ist ein anderes Thema. Da kann niemand hier etwas dafür. Es kennzeichnet nur die Situation, wie man über Themen diskutiert, nämlich isoliert. Das ist, glaube ich, genau nicht der Weg, wie wir weiterkommen. Wir müssen vielmehr den Dialog von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite suchen und jenseits von Tarifverhandlungen und jenseits von anstehenden betrieblichen Regelungen mal ausloten, was könnte denn gehen? Bei den jüngeren Unternehmen erkenne ich eine Tendenz, dass man eher bereit ist, sich mal hinzusetzen: Was muss ich tun, um ein relativ kleines Unternehmen am Leben zu erhalten und weiter zu entwickeln? Ich glaube, gerade aus diesen kleineren Unternehmen kann man eine ganze Menge lernen und das vielleicht auch auf die Situation in den mittleren und in den größeren Unternehmen übertragen.

Also es ist sehr, sehr viel in Bewegung im Moment. Wir haben eine Phase, die wirtschaftlich davon geprägt ist, der Branche geht es nicht gut. Aber die Branche wird mit Sicherheit als Erstes wieder Indikator sein, ob es nach oben geht. Und die Frage wird sein: Haben wir aus der Vergangenheit gelernt? Haben wir aus den letzten vier, fünf Jahren etwas gelernt, als man glaubte, irgendwie geht alles? Es stünde uns gut an, als Betriebsräte, als Unternehmen, sich Gedanken darüber zu machen: Was haben wir aus dem gelernt, was in der Krise hier schief gelaufen ist, weil wir bestimmte Dinge vorher nicht getan haben, und wie können wir vorbereitet sein, wenn noch mal eine Delle kommt? Denn selbst, wenn es wieder eine Aufwärtsphase geben wird, es wird mit Sicherheit auch wieder herunter gehen. Und dann sollte es uns nicht wieder passieren, dass wir hilflos teilweise da stehen und sagen: Na ja, das ist jetzt halt so. Und wir stehen da, verlieren Mitarbeiter, verlieren Qualifikationen bei den Unternehmen, die wir möglicherweise in einem halben Jahr wieder teuer rekrutieren. Wenn ich im Moment sehe, dass es Unternehmen gibt in dieser Branche, die noch vor einem halben Jahr die Leute zu unglaublich luxuriösen Zielen gekarrt haben, um sie anzuwerben, und vier Monate später sagen, wir bauen 5.000 Mitarbeiter ab, da frage ich mich, wo da das Thema Glaubwürdigkeit bleibt. Und genau das ist etwas, mit dem wir uns zu beschäftigen haben. Alle zusammen: wie schaffen wir Glaubwürdigkeit im Unternehmen, damit es auch künftig attraktiv bleibt. Ein wesentliches Thema, mit dem wir uns in der nächsten Zeit zu beschäftigen haben. Mitarbeiter gewinnen und halten kann man nur, wenn es für den Einzelnen attraktiv und wenn das Unternehmen attraktiv ist. Das ist unsere gemeinsame Verantwortung, und darüber können wir auch gern nachher noch diskutieren.

**Gudrun Trautwein-Kalms:**

Ja, danke. Dieter, was meinst du denn dazu, wie siehst du als Gewerkschafter die Lage? Wirtschaftlich vielleicht in ein paar Teilen gleich wie Herr Stroh, aber vielleicht auch in ein paar Dingen unterschiedlich? Vor allem aber: was tut sich bei der *Leistungspolitik*?

**Dieter Scheitor:**

Ja, dass die wirtschaftliche Lage sich normalisiert hat, ich glaube, darüber haben wir keinen Streit. Die IT-Industrie im weitesten Sinne, die New Economy, nähert sich in ihrem Zyklus den reifen Industrien. Das kann man, glaube ich, sagen. Wie schnell sich

die IT-Industrie erholt, das muss man sehen. Ich glaube, dass noch nicht alle Pleiten am Neuen Markt ausgestanden sind. Ich glaube auch, dass noch nicht alle Pleiten im Telekommunikationssektor ausgestanden sind. Da werden wir noch manche Überraschung, oder, wenn man sich die Bilanzen anschaut der Firmen, dann gar keine Überraschungen erleben, weil man sich nämlich ausrechnen kann, wann die Nächsten pleite gehen werden. Aber sicherlich wird sich auch die IT-Industrie über kurz oder lang wieder erholen. Ob das noch mal zweistellige Zuwachsraten im Umsatz und auch im Personal sein werden, wie in den letzten Jahren, das glauben die meisten Akteure auf beiden Seiten eher nicht.

Trend der Leistungspolitik im IT-Sektor: zwei, drei Stichworte in aller Kürze. Diese Trends sind letztlich nicht nur im IT-Sektor festzustellen, sondern überhaupt in der Arbeitswelt und mindestens mal im Angestelltensektor. Der eine Trend ist Individualisierung. Der/die einzelne ArbeitnehmerIn möchte sich nicht mehr alles vorschreiben lassen, weder vom Betriebsrat, noch von der Gewerkschaft, noch von seinem Arbeitgeber, möchte seine Arbeitsbedingungen, seine Arbeitszeit, seine Vorgaben frei aushandeln können und ist daher auch dann durchaus in gewissen Grenzen bereit, variable Anteile bei Gehalt oder auch mal eine höhere Arbeitszeit zu akzeptieren. Das müssen wir einfach erst mal in Rechnung stellen. Ob uns dieser Trend gefällt oder nicht, er ist einfach da. Auf der anderen Seite ist natürlich auch ein Wunsch nach Strukturen und Gerechtigkeit da. Also nach Gehaltsgerechtigkeit und auch der Wunsch auf Arbeitgeberseite, Strukturen zu schaffen. Also die DotComs, die überlebt haben und jetzt vielleicht 100 / 200 Mitarbeiter haben, stellen fest, sie können nicht so ohne Weiteres weiter Wildwuchs in ihrem Gehaltssystem ertragen, da muss ein bisschen Durchsichtigkeit, da muss ein bisschen Gerechtigkeit, da muss ein bisschen Vergleichbarkeit hinein. Und wir erleben natürlich auch Illusionen und das Platzen von Illusionen; denn der oder die ArbeitnehmerIn, die gerne alles frei aushandeln möchte, stellt dann auch ab und zu fest, dass der Chef schlicht und einfach Nein sagt und da auch sehr hartnäckig ist, und dass es dann auch Grenzen sozusagen des Individuellen und der Verhandelbarkeit gibt. Der Wunsch nach Gerechtigkeit ist halt nur realisierbar, wenn es auch bestimmte kollektive Strukturen gibt, wenn Betriebsräte und Gewerkschaften auch dafür sorgen, dass dann bei Gehältern zumindest die Grundlinien einigermaßen vergleichbar und gerecht sind.

Und manche stellen nach ein paar Jahren fest, wenn sie - was Arbeitszeit anbetrifft - zu Beginn ihrer Karriere sehr intensiv gearbeitet haben, es gibt auch noch ein Leben vor dem Tode sozusagen und andere Interessen, als nur zu arbeiten. Wenn man leben möchte, außerhalb der Arbeit, dann kostet das halt auch ein bisschen Zeit, und dann möchte man sich diese Zeit auch nehmen. Also dann gibt es andere individuelle Wünsche, nämlich den individuellen Wunsch, sich außerhalb der Arbeit zu verwirklichen.

Und um das alles unter einen Hut zu bringen, ist für uns als Gewerkschaften, für euch als Betriebsräte die Herausforderung, diesen starken Drang nach individuellen Spielräumen in Einklang zu bringen mit vernünftigen kollektiven Regelungen, dem Wunsch nach Gerechtigkeit und nach Freiheit und Entfaltung irgendwo möglich zu machen und kurz gesagt, die individuellen Spielräume und die kollektiven Regelungen in bestimmter Weise neu auszutarieren. Wir werden nicht mehr alles sozusagen für die Beschäftigten selber regeln können. Die werden in wachsendem Maße - das ist bei Zielvereinbarungssystemen besonders deutlich - erst mal mit ihrem Vorgesetzten selber reden müssen. Aber wir müssen dafür sorgen, dass sie - wenn sie dann an eine Grenze stoßen - auch die Chance haben, mit ihrem Vorgesetzten dann auch vielleicht in ihrem eigenen Sinne bestimmte Dinge zu regeln. Und wir müssen sehen, dass wenn Beschäftigte intensiv arbeiten wollen, sie sich auch nicht zu sehr auspowern. Also: individuelle Spielräume und der Wunsch nach gerechten Regelungen, nach kollektiven Regelungen müssen in vernünftiger Weise neu ausgewogen werden. Und da sind auch wir als Gewerkschaften an der ein oder anderen Stelle dabei, noch ein bisschen zu experimentieren, um das richtig hinzukriegen.

**Gudrun Trautwein-Kalms:**

Danke. Jetzt zu Frau Mohr. Ein paar Vorlagen sind ja praktisch schon gemacht worden, etwa Individualisierung oder Wünsche des einzelnen Beschäftigten. Aber Sie werden sicherlich aus der Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie noch Einiges zur *Leistungsentwicklung* beisteuern können. Worin sehen Sie *Veränderungen*?



**Gisela Mohr:**

Die Psychologie befasst sich ja sehr stark mit dem Verhalten des Individuums. Und so lautet die Frage: Wie verändert sich denn der Umgang mit Arbeit und Leistung des Individuums unter den Bedingungen in der Branche IT? Da muss man sich ja zunächst die Frage stellen: Woran erkennt man den Umgang mit Arbeit und Leistung? Die klassischen Indikatoren sind ja zum Beispiel die Fehlzeitenrate oder die Fehlerrate, also eigentlich die Qualität der Leistungserbringung, oder so etwas wie besonderes, zusätzliches Engagement, neu-deutsch: OCB, Organizational Citizenship Behavior, oder Organisational Commitment, alles Begriffe für besonderes zusätzliches Engagement, so etwas wie Loyalität als Gegensatz zum Beispiel zu Sabotage oder Arbeitsverweigerung. Generell kann man sagen, dass die Leistungserbringung natürlich nicht abhängig davon ist, in welcher Branche ich arbeite, sondern wie die spezifischen Bedingungen innerhalb einer Branche sind. Und damit kommen wir zu der übergeordneten Frage: Was ist das Spezifische an den Arbeitsbedingungen im IT-Bereich? IT ist ja nicht gleich IT.

Ich hatte den Eindruck, dass wir heute Vormittag sehr stark über solche Arbeitsverhältnisse gesprochen haben, die ja doch in einem einigermaßen geordneten Rahmen stattfinden, zum Beispiel in Betrieben, wo es eben auch Gewerkschaften oder zumindest Betriebsräte gibt. Wir reden also über Leute, die doch immerhin noch ein Vertragsverhältnis haben. Und wir haben offensichtlich sehr viel über Hochqualifizierte geredet.

Aber meinem Verständnis nach gehören ja auch die ganz normalen Callcenter zum IT-Bereich. Also z.B. eine Frau, die den ganzen Tag einen Stöpsel im Ohr hat und einmal für Beate Uhse Bestellungen aufnimmt, dann für Neckermann oder Otto-Versand und für Sixt oder sonst irgendwas. Das sind ja Arbeitsplätze, die auch dazu gehören.

Und es gehören eigentlich auch dazu die große Zahl, die eben ja auch schon genannt worden ist von Herrn Stroh, der so genannten freien Mitarbeiter. Ich begrenze mich darauf, das Allgemeine herauszuarbeiten, was vielleicht anders oder neu ist in diesem IT-Bereich. Und ich meine, man kann es vielleicht unter diesem neuen, modernen Begriff, den wir zurzeit in der Arbeitspsychologie relativ viel diskutieren, dem so genannten „psychologischen Vertrag“ einordnen. Damit ist gemeint, dass Menschen im Arbeits-

verhältnis ja mehr haben als nur ihren expliziten Vertrag, den sie ja manchmal auch gar nicht haben – z.B. der freie Mitarbeiter -, sondern es gibt immer noch etwas anderes zu diesem Vertrag, sei es schriftlich fixiert oder nicht. Es gibt eben so etwas, was auch eine Vereinbarung ist, ohne dass man groß darüber redet. Es gibt zum Beispiel eigentlich die Vereinbarung, dass mein Arbeitgeber mir

- 1.) meine Existenzsicherung bietet, also dass ich von dem Geld leben kann irgendwie, mehr oder weniger luxuriös. Und, dass ich
- 2.) wenn ich arbeite, damit mein Leben irgendwie geregelt bekomme, also dass ich einen gewissen Planungshorizont habe. Und es gibt die Vereinbarung,
- 3.) dass ich unter Arbeitsbedingungen arbeite, die human- oder menschengerecht sind, also die mich nicht schädigen.

Das sind so Grundvereinbarungen, da kann man noch viele Details ergänzen. Aber ich würde mal diese drei nehmen. Auf der Seite des/der ArbeitnehmerIn heißt es: Ich erbringe Leistung entsprechend meiner Fähigkeiten und Fertigkeiten, versuche, auch keine Fehler zu machen, es ordentlich zu machen, und eigentlich versuche ich auch, ein besonderes Engagement zu bringen, meinem Betrieb gegenüber loyal zu sein.

Ich denke, in diesem IT-Bereich gibt es viele Bewegungen, dass dieser Vertrag, dieser „psychologische Vertrag“ ins Wanken gerät. Ich denke, er war schon immer nicht ausgeglichen. Da werden mir die Gewerkschaften sicher zustimmen. Aber er gerät noch mehr in die Schieflage.

Wie sieht es denn aus mit der Existenzsicherung? Schauen wir uns doch mal zum Beispiel die Lohnfrage, die Lohnsituation an im Callcenter (also nicht bei den hoch qualifizierten Software-Entwicklern). Ist denn deren Gehalt existenzsichernd? Nun können Sie natürlich sagen: Frauen sind ja sowieso die Zuverdiener, die brauchen ja keine Existenzsicherung. Das ist ein uraltes Argument, aber ich denke, da sind wir jetzt doch bestimmt ein bisschen drüber weg, unsere Scheidungsraten zwingen uns dazu. Dann haben wir natürlich das Problem: Wie können Sie existenzsichernd arbeiten in einer Situation, wo permanent Umstrukturierungen stattfinden, sogenanntes „downsizing“ auf neu-deutsch, wo bleibt da die Existenzsicherung? Muss ich mich als Hamster verhalten und

irgendwie sehen, dass ich, wenn ich viel verdiene, möglichst viel aufs Konto lege, um auch mal ein Jahr zu überstehen?

Wie sieht es mit der Sicherheit und Planbarkeit aus? Sicherheit und Planbarkeit ist eine Perspektive in die Zukunft, zum Beispiel eine Familie aufbauen. Ich kann zwar bis 35 warten, aber irgendwann kann ich halt nicht mehr warten. Und da muss ich einen bestimmten Planungshorizont haben.

Eine weitere Frage, ist die nach dem Arbeitsinhalt. Und auch hier muss ich wieder darauf hinweisen, dass der IT-Bereich mehr ist als nur die hoch qualifizierten Software-Entwicklung. Und ich würde in Frage stellen (weil das auf einem dieser Papiere hier irgendwo stand): Ablösung des Taylorismus. Also wenn ich in die Callcenter gehe, habe ich nicht den Eindruck, dass der Taylorismus zurückgeht! Da habe ich den Eindruck, dass er sich erweitert. Und das ist natürlich für uns Arbeitspsychologen die Katastrophe schlechthin, unseren Studierenden erzählen zu müssen, dass dieser uralte Taylorismus immer wieder neu entsteht.

Unter diesen Bedingungen bezweifle ich, dass so etwas wie Engagement, Loyalität, Leistungsbereitschaft auf Dauer allein durch das hergestellt werden kann, was für einen Teil der Beschäftigten eine positive Seite im IT-Bereich ist: Mehr Autonomie, flexible Arbeitszeitgestaltung und so weiter und so fort.

Für einen Teil gibt es das also. Aber ich glaube nicht, dass das auf Dauer tragfähig ist, das heißt, dass wir auf Dauer davon ausgehen können, dass der „psychologische Vertrag“ stimmt. Auch die hoch qualifizierten Beschäftigten werden auf Dauer, zum Beispiel im Konzept der Vertrauensarbeit, ein besonderes Engagement nicht aufrechterhalten können, denn das Ding funktioniert nur kurzfristig. Vielleicht jetzt im Rahmen von zwei, drei, vier Jahren. Aber wie ist denn die Bilanz, die Planbarkeit, die Existenzsicherung eben auch langfristig? Ich finde, interessant ist ja die Frage (zum Beispiel bei Vertrauensarbeit - ich war nun gerade in diesem Workshop -) was passiert denn eigentlich mit dem Konzept, wenn das Vertrauen nicht mehr da ist? Also wenn sowohl vielleicht von Seiten des Arbeitgebers, aber vor allem von Seiten des Arbeitnehmers so etwas wie

Loyalität auf Dauer nicht geleistet werden kann, weil für ihn der „psychologische Vertrag“ nicht mehr stimmt? Von daher denke ich, dass zum Beispiel mehr Arbeitsflexibilität eine Zeit lang trägt, aber nicht auf Dauer. Neue Probleme sind damit verbunden, wie z. B. die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit, Planbarkeit und so weiter, und so fort. Ich denke, Vertrauen verlangt ja, dass in den „psychologischen Vertrag“ von beiden Seiten etwas eingebracht wird. Für mich ist zum Beispiel noch eine offene Frage, wie groß denn das sogenannte „Job-Alter“ in der IT-Branche ist, d.h. wie lange bleiben die Beschäftigten in einem Betrieb? Unter Umständen hat der „psychologische Vertrag“ nur eine kurze Lebensdauer. Das fällt zunächst gar nicht auf, weil die Leute sowieso nur drei oder fünf Jahre im Betrieb sind. Aber das Individuum ist drei oder vier Mal für drei oder fünf Jahre im Betrieb bei irgendwem, und irgendwann ist man 40. Wo gehe ich denn dann hin, wo es dann wieder stimmt? Von daher denke ich, diese Vertrauensfrage (um es jetzt festzumachen an der Diskussion, die wir auch im Workshop hatten) wird auf lange Sicht nicht tragen. Und da sehe ich ein Risiko in vielerlei Hinsicht für die Situation in der IT-Branche.

**Gudrun Trautwein-Kalms:**

Ja, danke. Wir haben jetzt von verschiedenen Seiten, also aus verschiedener Sicht, eine Lagebeschreibung gehört. Dabei sind einige Begriffe gefallen, wie „Gerechtigkeit“ oder „Vertrag“, die geradezu danach drängen, die Frage zu klären, was eigentlich unter „fair“ zu verstehen ist. Da würde ich gern noch mal unsere Fachleute auf dem Podium fragen, bevor ich die Diskussion in den Raum gebe und bevor wir auf Fragen der Leistungs politik im Einzelnen kommen.: *Was ist eigentlich fair?* Fairness in Bezug auf Leistungs politik unter den Bedingungen, die in den Arbeitsgruppen und hier im Plenum ja geschildert worden sind? Gibt es das überhaupt? Und wie sähe das aus?

**Dieter Scheitor:**

Was ist faire Leistungs politik? Gibt es vielleicht durchaus eine Bandbreite von Verständnis? Alle unsere Umfragen, aller Input, den wir von Beschäftigten, von Betriebsräten, von Mitgliedern und Nichtmitgliedern haben, sagen: fair ist ein Leistungssystem, fair ist ein Vergütungssystem, fair ist eine Leistungs politik, wenn sie irgendwo gerecht

und transparent ist, was immer das im Einzelnen heißt. Da kann man sich dann durchaus streiten. Aber der Anspruch, das Bedürfnis nach Gerechtigkeit und Transparenz, der ist sehr, sehr hoch. Fair ist eine Leistungs politik, wenn das, was ich machen soll, auch vernünftigerweise für mich erreichbar ist. Das trifft den Punkt Normalität oder Nachhaltigkeit. Eine Anforderung, die ich als normale/r ArbeitnehmerIn unter normalen Umständen in der normalen Arbeitszeit erbringen kann. Das wird irgendwo als fair empfunden und ist auch sicherlich, wenn es dann funktioniert, fair. Fair ist eine Leistungs politik, wenn ich sie gleichberechtigt aushandeln kann mit meinem Vorgesetzten. Ob das immer so hin kommt, ist dann die Frage. Und ob die kollektiven Regelungen, die Betriebsräte und Gewerkschaften schaffen, das immer gewährleisten, das muss man dann schauen. Aber wenn ich sozusagen von Gleich zu Gleich mit meinem Vorgesetzten die Vorgaben aushandeln kann, dann wird das als fair empfunden. Und wenn ich mich mit ihm nicht einigen kann und kann mich an jemand Dritten wenden, der ohne Vorurteile darüber befindet - Paritätische Kommission oder was immer - dann wird das vielleicht auch als fair empfunden. Und fair ist, wenn nicht nur ich als Arbeitnehmer mich verpflichten und committen muss gegenüber meinem Vorgesetzten, sondern fair ist, wenn auch der Chef sich zu was committet; denn ich möchte ja vielleicht Qualifizierungsmaßnahmen haben, ich möchte auf Schulungen gehen, ich möchte eine Entwicklungsperspektive sehen in den nächsten zwölf Monaten. Und fair ist, wenn nicht nur ich mich binde, sondern wenn das Unternehmen und der Vorgesetzte sich auch binden. Das ist alles irgendwo, denke ich, fair. Das empfinden die Meisten - nicht nur IT-Beschäftigten - als fair. Die Preisfrage ist, ob das immer so ist. Und wenn das in den Unternehmen nicht so ist, wie wir dahin kommen, dass es so wird.

**Gisela Mohr:**

Okay, dann mache ich weiter, wieder mit der Psychologie, dafür bin ich da. Zunächst mal ist es so, dass fair ja kein neutraler Begriff ist, sondern ein wertebelasteter Begriff. Also geht es darum, die Werte zu benennen, wenn man mit dem Begriff Fairness umgeht. Und da kann ich zunächst mal schlicht und einfach sagen, es gilt ja das Prinzip oder der Leitsatz: Arbeit darf nicht krank machen. Und wir wissen, dass zwei Drittel aller Arbeitnehmer aus dem Beruf vorzeitig ausscheiden. Das heißt: Arbeit macht krank. So gesehen ist Arbeit nicht fair. Jetzt noch mal speziell zum IT-Bereich: Da ist es ja so,

dass hier ja offensichtlich auch zusätzlich noch eine gewisse Art von Risikoverlagerung stattfindet. Das heißt, es gibt in vielen Bereichen keine klaren Vertragsverhältnisse mehr, es gibt zunehmend die Tendenz, die wir in bestimmten Punkten ja durchaus positiv finden, nicht mehr den Vertrag auf die Arbeitszeit zu beziehen, sondern auf das Werk. Das ist nicht nur im IT-Bereich so. Ich kenne das aus dem Forschungsbereich genauso. Eigentlich freut uns das ja, dass nicht mehr unser Sitzfleisch bezahlt wird, sondern der Inhalt, das, was wir tun. Das finden wir prima. Aber auf der anderen Seite ist es natürlich eine Risikoverlagerung: Wenn das Werk aufgrund von irgendwelchen misslichen Umständen nicht rechtzeitig fertig wird, ist es mein Bier. Und ich kenne das aus der Forschung sehr gut. Wir haben auch immer solche Verträge, wir müssen ein Werk abliefern. Und von daher denke ich, gibt es da in diesen Vertragsverhältnissen sehr viele verschiedene, ganz unterschiedliche und zum Teil leider auch sehr versteckte Punkte, wo Fairness gefährdet ist.

Das Problem ist, um jetzt mit der Psychologie zu kommen, dass Fairness auch nicht was Objektives ist, mal abgesehen davon, dass es wertebelastet ist. Es gibt in der Sozialpsychologie ganz interessante Untersuchungen, wo man verschiedenen Gruppen im Betrieb danach gefragt hat, welche Entlohnung sie für sich selbst richtig finden. Nun ist es so, dass Menschen sich mit anderen vergleichen und sich für Besser-Leister halten. Die Tatsache, wie viel ich als gerechten Lohn für mich empfinde, ist keineswegs für mich selber etwas Objektives, sondern hängt ab vom Vergleich. Und man hat da interessante Untersuchungen gemacht: Eine Werkstattgruppe, die von sich immer der Meinung war, sie wäre eine leistungsstarke Gruppe, war letztendlich bereit, ein Lohnmodell zu wählen, bei dem nicht der maximale Lohn erreicht wurde, aber dafür ein höheres als in den anderen Gruppen. Das war ihnen viel wichtiger. Man muss im Kopf haben, dass Menschen, wenn es um fair geht, sehr unterschiedliche Meinungen haben. Und das macht, glaube ich, dann natürlich auch die gewerkschaftliche Arbeit schwierig. Nicht immer ist das, was von außen fair aussieht, für den Einzelnen fair. Und ich glaube, da sind wir wieder bei diesem Austauschverhältnis, dem „psychologischen Vertrag“.

**Karl-Heinz Stroh:**

Ich kann an das anknüpfen, was Sie sagen. Das Thema Fairness bezieht sich ja auf etwas, was der Einzelne erlebt in Unternehmen, nicht in einem Vertrag, der irgendwo auf einer anderen Ebene abgehoben ist, das Thema haben wir eben in der Gruppendiskussion ja auch gehabt. Fair behandelt kommen Sie sich dann vor, wenn Sie mit Ihrer Führungskraft in einem Gespräch waren, und Sie hinterher das Gefühl haben, genau so war es richtig. Und da hilft Ihnen keine Vereinbarung. Die kann noch so detailliert sein, die kann noch so fortschrittlich sein. Die kann alle Facetten, die wir glaubten, regeln zu können, zu müssen, abdecken. Sie wird trotzdem möglicherweise individuell betrachtet als unfair empfunden. Die Frage ist ja: Ist es überhaupt ein tauglicher Begriff, Fairness, in dem Thema Arbeitswelt. Wenn man auf der einen Seite das Spannungsfeld sieht, schauen Sie gerade die börsennotierten Unternehmen an, woran werden sie denn gemessen? Wenn also belohnt wird, wenn man - weil Ergebnisse schlecht werden - eben mal ganz schnell eine Entlassung vornimmt, dann zeigt das zweierlei: Erstens, dass man betriebswirtschaftlich sehr kurzfristig gedacht hat, und zweitens, dass das Thema Fairness mit Sicherheit keine Rolle spielt. Das ist so. Das sage ich vollkommen wertfrei, das ist ein Fakt. Den wird jeder, der sich das anschaut, so beurteilen müssen.

Jetzt ist aber die Frage, welche Chance hat das Management? Wenn also die Börse genau das belohnt - und vermutlich sitzen auch unter Ihnen Leute, die genau mit Papieren Geld verdient haben, mit Wertpapieren, die also Wert darauf gelegt haben, dass ihre Papiere nach oben gingen - wenn man dies tut, kommen wir in einen gefährlichen Rhythmus hinein. Und ich schließe mich dem an, Frau Prof. Mohr, was Sie sagen, wir reden hier über Werte. Aber wir reden hier nicht nur über Werte in der Arbeitswelt, sondern wir reden über Werte - und das passt zu dem Beispiel: Hauptsache, ich bin besser bezahlt als der andere - einer *Wettbewerbswelt*, wie sie radikaler wahrscheinlich noch nie war, und ich erkenne keine Anzeichen, dass sich das im Moment entzerzt. Überhaupt keine. Und das betrifft - warum sollte es auch anders sein? - die Arbeitswelt genauso wie die Freizeitwelt. Wir kennen das doch aus der eigenen Berufserfahrung: Da gibt es Leute, die eine Stufe herunter gerutscht sind, ich bezeichne das mal so bewusst, für die war nicht das Wichtigste, dass sie ihr altes Gehalt behielten, sondern dass sie weiterhin den Autotypus fahren konnten, den sie vorher hatten. Was zeigt denn das?

Das zeigt nur eins: Wir reden hier nicht über Druck in der Arbeitswelt, sondern wir reden über einen sozialen Druck, der offensichtlich sehr, sehr weitreichend ist: "Mein Haus, mein Boot, meine Jacht und so weiter..." Ich glaube, da können wir auch die Arbeitswelt nicht von ausklammern. Sie dient dazu, genau diese Werte, die wir uns auch anderswo irgendwo erarbeiten wollen, zu realisieren. Da geht offensichtlich eine Tendenz hin. Insofern ist die Frage berechtigt, trifft Fairness überhaupt für die Arbeitswelt zu? Ich habe das Gefühl, dass das Thema Wettbewerb für viele ein Begriff ist, der ihnen wichtiger erscheint. Und das wird untermauert durch Ergebnisse von Studien, nach denen man wichtig findet: Hauptsache, ich bin besser bezahlt als der andere. Und ich glaube sowieso immer, dass ich besser bin als der andere.

Das sind genau die Dinge, die es schwer machen, auch nur von Gerechtigkeit zu reden, geschweige denn, diese auch noch in Vereinbarungen zu gestalten. Egal, ob das eine innerbetriebliche Regelung ist, ob es eine Tarifregelung ist. Was heißt das? Das heißt doch, Fairness müsste *Leitplanken* bieten, wenn man die auf einer übergeordneten Ebene vertraglich regeln möchte. Leitplanken, mit denen dann individuell in dem Unternehmen noch mal konkretere Ausgestaltung möglich ist. Denn wenn es stimmt, dass Fairness etwas individuell Erlebtes ist, dann heißt das auch, dass ich es individuell erlebbar machen muss und nicht vorgebe. Es kann ja sein, dass für mich nicht stimmt, was da jemand vorgegeben hat. Das passt zu dem, was Herr Scheitor eben sagte: Es gibt einfach das Bedürfnis der Menschen, auch mal wieder selber was in die Hand zu nehmen. Und wir werden massiv dazu erzogen. Sie kennen sicherlich den Begriff des Kollegen - früher Personalentwicklungschef bei der Lufthansa, heute Bereichsvorstand - Thomas Sattelberger, dann Herr Fischer von der Deutschen Bank, der Personalvorstand, das Thema "Ich-GmbH". Man muss sich das mal auf der Zunge zergehen lassen: Eine Ich-GmbH. Das ist das krasse Gegenteil von dem, über was wir hier sprechen, kollektive Vereinbarungen zu finden. Denn Ich-GmbH setzt genau voraus: Ich manage die Verantwortung für mich ganz allein, so wie ich es für richtig halte. Da kommen wir in Konfliktwelten hinein. Ich sage bewusst nicht, dass das richtig ist. Nur, beides wird in der Diskussion in Deutschland im Moment geführt. Wir müssen uns einfach einigen. Steht das Individuum mit seinem Wettbewerbswillen im Vordergrund? Oder glauben wir, dass wir bestimmte Dinge auch so geregelt haben müssen, dass das, was Sie eben an-



sprachen - Existenzsicherung, Grundlage um leben zu können, Planbarkeit -, eine Rolle spielt? Dann möglicherweise aber nicht auf dem optimalen Level, sondern auf dem, wo man sagt: Das ist regelbar und wird nicht als Bevormundung empfunden. Ich glaube, in diesem Konflikt befinden wir uns.

**Gudrun Trautwein-Kalms:**

Ja, danke. Mit diesem Hintergrund kann ich jetzt doch mal das Plenum eröffnen und ich hoffe, ich kann die Diskussionsbeiträge der Reihenfolge nach berücksichtigen.

**G. R., Frankfurt:**

Ich denke mir, auch an der Stelle wiederum ist die Frage nach der Fairness eine Vermischung aus Realität und Illusion. Eine Illusion ist, dass viele Firmen glauben, der Markt wäre offen, sozusagen unendlich groß, und wenn man es nur geschickt genug macht, dann kann man sich an diesem Markt beliebige Brocken herausholen. Das heißt, was eigentlich fehlt, ist so eine Art Performance-Index für Betriebe. Was ist eine Firma eigentlich in der Lage zu bringen, wenn sie wirklich unter Höchstleistungen laufen würde? Das wäre schon mal eine realistische Grenze, wenn man die kennen würde. Man weiß also sozusagen, das Unternehmen kann dieses Benchmarking auf keinen Fall überschreiten. Da hätte man schon mal eine Messgröße, die gibt es bis heute, nach meinem Kenntnisstand, nicht. So, und fair wäre es zum Beispiel oder könnte es sein, wenn ein Mitarbeiter in seiner eigenen Leistungsanforderung genau in demselben Verhältnis gefordert wird, wie das Unternehmen tatsächlich zu leisten in der Lage ist. Das heißt, nicht sozusagen das Maximum, was man aus dem Unternehmen herausholen könnte, sondern das, was es dem Unternehmen im Moment bringt. Das ist eben nicht optimal, das ist nicht, sagen wir mal, best in class, sondern es ist Durchschnitt. Und wenn diese durchschnittliche Anforderung auch an den Mitarbeiter gestellt würde, dann würden die meisten Menschen damit gut zurechtkommen. Aber die Messlatte wird natürlich immer ein Stückchen weiter höher gestellt, und die Leute fragen sich: Mit welchem Anspruch? Warum wird sozusagen immer ein höherer Anspruch an mich formuliert als das, was ich eigentlich bringen kann, wenn ich mit normaler Kondition meine Arbeit mache? Da denke ich mir, da müsste man schon mal an der Stelle schauen.

Und der zweite Punkt ist, wir wissen eigentlich gar nicht, wo stehen die Unternehmen heute? Die verändern sich sehr schnell. Und wenn man sich mal überlegt, 1905, als die ersten Verbrennungsmotoren entwickelt wurden, das waren keine solchen Hightech-Geräte wie unsere, die hatten einen hohen Verbrauch, sie haben sehr viel herausgerotzt und so weiter. Heute sind die Motoren viel besser geworden. Wo stehen die Firmen eigentlich in ihrer Effizienz, wenn es darum geht, Arbeitsprozesse abzuwickeln? Darüber, denke ich mir, müsste man sich auch Gedanken machen, wenn man das ganze Thema, was kann man von dem Mitarbeiter denn im Einzelnen erwarten, irgendwie ins Verhältnis setzen will. Der nächste Punkt, wo ich denke, wo die Fairness garantiert nicht gegeben ist, ist die Anforderung nach ständiger Leistungssteigerung. Auch durch Training kann man nicht das Leistungsspektrum immer mehr erweitern, so lange, bis man merkt, aha, jetzt ist keiner mehr in der Lage, das zu leisten. Wir sollten uns also nicht an dem Besten orientieren, sondern wir sollten uns immer orientieren an dem Durchschnitt der Leute und sehen, was kann man mit dem Durchschnitt an Arbeitseffizienz eigentlich anfangen? Das wäre aus meiner Sicht fair.

Der nächste Punkt, was wir angesprochen hatten, nämlich das Thema Vertrauensverlust, oder Vertrauen. Wie kann man Vertrauen, das mal da war, dann verloren gegangen ist - zum Beispiel durch Einstellung und hinterher Rausschmeißen von 5.000 Leuten - wie kann man diesen Vertrauensverlust durch welche Maßnahmen wieder wettmachen? Was erwarten Mitarbeiter dort und was können Führungskräfte bieten, um dieses Vertrauen wieder herzustellen? Und ein Punkt ist natürlich klar, wenn es darum geht, dass Arbeit krank macht auf lange Sicht, dann ist die Frage: Wie passt denn die tendenzielle Entwicklung, dass man im Rahmen vom Umorganisation immer mehr ältere Leute hinaus schmeißt, wie denn dieses Entsorgungskonzept, überhaupt in den Gesamtzusammenhang? Warum soll ich mich denn heute mit Arbeit beschäftigen, wenn ich weiß, dass ich übermorgen dafür sozusagen entsorgt werde?

**Gudrun Trautwein-Kalms:**

Danke, das war eine ganze Menge und reichlich Stoff. Ich möchte auch, aus Fairnessgründen bitten, dass man sich ein bisschen kurz zu fassen versucht, weil noch ganz viele Wortmeldungen sind.

**H. K.:**

Ich habe es vorhin in der Arbeitsgruppe schon mal gesagt, und Frau Prof. Mohr hat es letztlich auch angesprochen. Fairness für mich bedeutet eigentlich: Wir und unsere Kollegen, die Arbeitnehmer in unseren Betrieben, sind keine Unternehmer. Sie sind bewusst auch keine Unternehmer, sie möchten Sicherheit haben. Ich finde es fair, wenn wir dafür sorgen können bzw. es hinbekommen, dass eben dieses unternehmerische Risiko durch die diversen Arbeitszeit- oder Zielvereinbarungstricks nicht auf einzelne Arbeitnehmer übertragen wird. Wenn dieses unternehmerische Risiko zu tragen ist, dann hat es das Unternehmen zu tragen. Dann muss das eventuell, je nach wirtschaftlicher Situation, auf alle Arbeitnehmer gleichmäßig verteilt werden. Es kann aber nicht dazu führen, dass einzelne Arbeitnehmergruppen, weil sie gerade mit irgendeiner bestimmten Tätigkeit beschäftigt sind, dieses unternehmerische Risiko tragen. Ich nenne mal ein ganz kleines Beispiel. Ein Vertriebsmitarbeiter, der von seinem Vorgesetzten angehalten wird, an Ausschreibungen teilzunehmen, hat eine Zielvereinbarung, wie viel Umsatz oder Ertrag oder Deckungsbeitrag oder was auch immer er erzielen soll, und er gewinnt diese Ausschreibung nicht. Hat der Mitarbeiter deshalb jetzt schlecht gearbeitet? Und wer trägt das unternehmerische Risiko?

**J. W.:**

Ich möchte das auch noch einmal aufgreifen. Arbeit darf nicht krank machen. Ich finde, da ist absolut die Grenze. In der IT-Branche ist es sicherlich nicht so offensichtlich, dass Arbeit krank macht. Aber ich glaube, gerade da gibt es viele Faktoren, die krank machen. Wir haben heute Morgen gehört von überlangen Arbeitszeiten in Deutschland, noch sehr viel ausgeprägter als in anderen Ländern. Es gibt neben Bildschirmarbeit in der Branche sehr starke psychische Belastungen, Stress, große Anforderungen an Flexibilität und so weiter, Termindruck. Wenn die Unternehmen daran interessiert sind, auch die Arbeitnehmer an sich zu binden und dauerhaft an sich zu binden, dann wäre es auch wichtig, darauf zu achten, dass die Arbeitnehmer eben auch in älterem Alter noch arbeitsfähig sind. Und sicherlich ist es günstig, dass zumindest in diesen hoch qualifizierten Bereichen der IT-Branche auch bei der Arbeit durchaus gewisse Handlungsspielräume für die Beschäftigten bestehen, und auch Entscheidungsspielräume. Es ist auch

zu Recht darauf hingewiesen worden, dass Beschäftigte viele Dinge für sich selber regeln wollen. Trotzdem glaube ich, ist es unheimlich wichtig, dass auch Betriebsräte und Gewerkschaften weiter sehr viel Arbeit betreiben, weil ganz oft die jungen Leute, die in den neuen Unternehmen arbeiten, sich gar nicht der Gefahren bewusst sind, denen sie sich aussetzen. Also das macht einfach einem 25-/30-jährigen noch nicht so viel aus, wenn er zehn Stunden am Tag arbeitet. Und es ist auch schwierig einzusehen, dass man das dann vielleicht in zehn oder fünfzehn Jahren nicht mehr machen kann. Ich glaube, gerade in dem Bereich haben wir sehr, sehr wichtige Aufgaben. Auch deshalb ist es wichtig, dass in diesen neueren Unternehmen auch Betriebsräte gegründet werden und auch da bestimmte gesellschaftliche Regelungsmechanismen und auch gesetzliche und tarifliche Regelungsmechanismen greifen. Ich halte die nicht für unentbehrlich. Also ich denke nicht, Arbeitnehmer sollten alles selber regeln können.

**Teilnehmer:**

Herr Stroh, Sie haben gesagt, wir befinden uns in einer Wettbewerbswelt, und es gibt keine Anzeichen einer Bewegung zum Gegenteil. Da ist meine erste Frage: Ist es nicht eine politische Entscheidung, dagegen etwas zu tun? Die zweite Frage, die sich mir stellt: Befinden wir uns aus evolutionärer Sicht, soziologisch sozusagen, immer noch in der Steinzeit, wo jeder gegen jeden kämpft? Und die dritte Frage: Ist Gewinn nicht eigentlich mehr als wir brauchen? Würde es nicht auch reichen, wenn die Unternehmen mit plus/minus Null arbeiten könnten? Sehr provokativ, weiß ich, aber das muss einfach mal sein.

**Teilnehmer:**

Ich möchte genau auf der gleichen Sache herumreiten. Sie nannten das Wort "Ich-GmbH", und haben das verallgemeinert, dass das quer durch die Gesellschaft gehen würde. Das sehe ich nicht so. Es mag sein, dass die Firmen das gerne so hätten. Dass es das auch in Teilen gibt, will ich nicht abstreiten. Aber allein die hohe Prozentzahl bei Betriebsratswahlen oder die Neugründungen von Betriebsräten zeigen doch, dass diese Ich-GmbH scheinbar ganz schön abgewirtschaftet hat. Außerdem glaube ich nicht, dass es eine Gesellschaft auf Dauer vertragen kann, wenn jeder nur als Ich-GmbH durch die Gegend läuft, zumal es halt Leute gibt mit unterschiedlichen Möglichkeiten und Fähig-

keiten. Und da würden sehr viel auf der Strecke bleiben. Das täte uns allen ganz bestimmt nicht gut.

**Karl-Heinz Stroh:**

Zwei Dinge, die die Unternehmenswelt angehen - dass wir uns Zustände wünschen, was Sie angesprochen haben, zu dem Thema Illusion, was Sie angesprochen haben - ich glaube, wir müssen uns mit einem abfinden: Ein Unternehmen ist nicht etwas, was frei ist in seiner Gestaltung, wie es die Welt gerne hätte. Das wird es nicht gestalten können, zu sagen „wir kommen mit Null hin.“ Es gibt einige Ausnahmen. Es gibt Partnerschaftsstrukturen, die kenne ich, gerade im Beratungsgeschäft, die sagen: Wir arbeiten so, dass wir alle gut davon leben können, mehr brauchen wir nicht zu machen. Da funktioniert das, wenn das eine Zielsetzung ist. Ich würde aber gerne hören, wenn Sie den Mitarbeitern als Unternehmenschef erzählen: Unser Ziel ist, plus/minus Null herauszukommen. A) würde ich gern die Reaktion im Unternehmen hören, b) würde ich gerne hören, was draußen in der Welt darüber gesagt wird. Wir damit müssen uns damit abfinden. Das wird keine Politik mehr umgestalten können, es sei denn, es geht uns wie dem System in der Sowjetunion. Aber so lange dieses System ist, in dem wir alle uns bewegen - und wir bewegen uns darin und bewegen uns mit - so lange wird das Thema Gewinnerzielungsabsicht eines sein, das die Unternehmen treibt.

Ich widerspreche vehement der Meinung, es genüge, wenn man sagt, wir sind Mittelmaß. Die Börse straft im Moment Mittelmaß brutal ab. Die Börse ist eine Institution, die den Unternehmen das Geld gibt, damit sie weiter wirtschaften können. Jetzt kann man sagen, die brauchen wir nicht. Vielleicht braucht man sie nicht. Aber wir haben sie. Und es gibt eine Menge Unternehmen, in denen teilweise Sie auch heute hier arbeiten, die erheblich darauf gucken, was die Börse jeden Tag tut. Wir können einfach sagen, wir würden uns eine grüne Wiese wünschen, aber wir sind keine grüne Wiese. Wir sind in einem System, und es geht eher darum, in diesem System zu gestalten: Wie kann man die Bedingungen dort so formulieren, gestalten, aber vor allen Dingen leben - das haben wir heute auch gemerkt -, dass dabei der Begriff Fairness nicht verloren geht? Ich sehe nicht, dass er verloren gehen muss, nur glaube ich nicht, dass wir mit politischer Hoffnung - ich weiß nicht, an wen wir diese Bitte richten sollten - das Thema "Ich-GmbH"

vom Tisch verschwinden lassen. Übrigens heißt das nicht, dass ich ein Befürworter dessen bin. Ich habe gesagt, das Thema ist platziert. Und es gibt viele, die das aufgegriffen haben. Die Diskussion wird geführt. Sie hat ja mit etwas ganz anderem zu tun. Sie hat mit dem Verständnis zu tun, jeder ist für seine eigene Vermarktbarkeit verantwortlich. Das steckt von der Grundidee dahinter. Noch einmal: ob das so ist oder nicht, will ich gar nicht bewerten, Aber das ist die Vorstellung dahinter, und die ist natürlich absolut konträr zu dem, was Sie gesagt haben: Wir wollen kein Unternehmer sein, sondern wir haben bewusst Arbeitnehmerschaft gewählt. Das zeigt, wie bipolar diese Diskussion geführt wird. Und es gibt für beide Auffassungen Berechtigungen. Es gibt auch den, der sagt: Ich will mehr Verantwortung übernehmen. Das mag altersphasenbedingt sein, das erleben wir auch. Das habe ich in meinen früheren Funktionen erlebt, dass derjenige, der von der Hochschule kommt, der alle möglichen Praktika gemacht hat, sich Unternehmen angesehen hat, sicherlich gesagt hat: „Und jetzt will ich es allen, auch meinem Umfeld, zeigen, dass ich was kann“. Und worin drückt sich das aus? Dass man dafür ein bestimmtes Einkommen, einen bestimmten Status, bestimmte Symbole und Ähnliches hat. Das ist die Realität, die wir bei vielen vorfinden. Es gibt auch die, die sagen: Will ich alles gar nicht, mir genügt es, mein Einkommen ist fix. Ja, dann ist es so. Dann sind wir aber bei dem Thema, welchen Arbeitgeber wähle ich? Die Spielregeln sind mir in der Regel bekannt, denn den Vertragsabschluss unterschreibe ich ja mit, mein Anstellungsvertrag wird mir ja nicht oktroyiert, sondern den unterschreibe ich ja. Und wenn ich dieses Modell kenne, ja, dann lasse ich mich darauf ein.

#### **Gudrun Trautwein-Kalms:**

Die Kollegin dort im Plenum sollte jetzt, obwohl sie das Mikro in der Hand hat, nicht gleich loslegen. Ich möchte nämlich erst hier im Plenum noch mal fragen, ob es Ergänzungen oder zusätzliche Fragen gibt. Ich kenne das, wenn wir einen Unternehmensvertreter haben, ist die Chance sehr groß, dass sich die Diskussion auf ihn zuspitzt und Betriebsräte ihn sozusagen in die Zielscheibe nehmen. Wir sollten aber möglichst gemeinsam versuchen, mit Wissenschaft, mit Gewerkschaft, mit Unternehmensvertreter diese Fragen auszuloten. Will jemand aus dem Plenum direkt noch mal etwas zu den vorherigen Diskussionsbeiträgen aus dem Plenum sagen? Ansonsten gibt es hier noch ganz viele Wortmeldungen.

**Teilnehmer:**

Ich wollte noch mal etwas zu dem unternehmerischen Risiko sagen. Ich finde das immer ziemliche Augenwischerei. Wenn man als abhängig Beschäftigter arbeitet, klar trägt man eine gewisse Verantwortung in seiner Arbeit, aber im Letzten kann ich kein Unternehmer sein, denn ich habe ja auch nicht die unternehmerischen Entscheidungen. Das ist also nicht nur die Frage, dass ich nicht entscheiden kann über das Geld, was dabei heraus kommt, sondern ich kann meine Eckwerte überhaupt nicht setzen. Ich bin eben kein Unternehmer, das heißt, ich kann meine Rahmenbedingungen im Letzten nicht beeinflussen. Und das ist für mich etwas, was sich absolut widerspricht. Das funktioniert nicht.

**Teilnehmer:**

Ich würde gern versuchen, noch mal eine Synthese zwischen dem Wettbewerbsmotiv, dem Wettbewerbsparadigma, das ich überhaupt nicht in Frage stelle, und dem Fairness-Begriff etwas anders zu ziehen. Offensichtlich gibt es doch Kulturen oder Gesellschaften, in denen die gesamte Kultur oder Gesellschaft einen bestimmten Begriff von Fairness hat, wenn es zum Beispiel um Kriterien geht zu: Wie viele soziale Unterschiede werden in einer Gesellschaft toleriert, zum Beispiel, wie viel Lohnspreizung oder Gehaltsdifferenzierungen werden als legitim betrachtet? Die werden von großen Teilen der Gesellschaft geteilt. Ich gebe Ihnen völlig Recht, Frau Mohr, der Fairness-Begriff ist ein wertbehafteter. Aber wir haben ihn nicht nur als einen Begriff, der auf der Ebene der Individuen verhandelt wird, sondern auch in der politischen Kultur einer Gesellschaft. Und ebenso können wir sehen, dass es verschiedene Wettbewerbsgesellschaften gibt, die alle nach den gleichen ökonomischen Kriterien funktionieren, die aber dennoch in der Umsetzung dieser Kriterien zu durchaus unterschiedlichen Bedingungen gekommen sind, wenn es darum geht, Unternehmenskulturen zu entwickeln. Also man muss nur nach Skandinavien schauen. Man kann natürlich in die Niederlande schauen, und man kann natürlich auch - als ganz anderes Beispiel - in die USA schauen. Also, Fairness als ein Begriff, der auch irgendwo in der politischen Kultur einer Gesellschaft verhaftet ist und die jeweilige Form der Wettbewerbsgesellschaft beeinflusst, der auch etwas damit zu tun hat, wie viele soziale Unterschiede eine Gesellschaft zulässt. Ziemlich pole-

misch könnte ich dann auch weiterführen und sagen: Dazu gehört zum Beispiel auch, wie viel Beitrag wird von denjenigen in einer Gesellschaft erwartet, die so genannte Leistungsträger sind - Leistungsträger sind jetzt nicht nur Unternehmer - zum Erhalt der Gesellschaft in dem Sinne, dass es allen in der Gesellschaft gut geht? Da sind wir auf der Ebene der Steuerpolitik, aber auch anderer Politikfragen, wo auch meiner Meinung nach die Ebene der politischen Kultur eine große Rolle spielt.

**Teilnehmer:**

Ganz kurz: Meine drei Fragen von vorhin zur Wettbewerbswelt und zur möglichen Einflussnahme richte ich natürlich auch an die Gewerkschaft, denn die Politikentscheidung oder die politische Frage, daran etwas zu ändern, ist natürlich auch eine Frage der Gewerkschaften.

**Gudrun Trautwein-Kalms:**

Danke, da bin ich richtig dankbar für das Stichwort; denn ich habe mich die ganze Zeit gefragt: Wozu haben wir Gewerkschaften? In vielen Diskussionsbeiträgen höre ich tendenziell: Wir haben keine Möglichkeiten, die Macht liegt auf der anderen Seite. Gibt es nicht auch Möglichkeiten, die Rahmenbedingungen zu beeinflussen oder zumindest, wie ja vorhin gesagt wurde, auch Leitplanken mit einzuziehen? Also die Frage geht direkt an dich, Dieter, den Gewerkschaftsvertreter: Seid ihr eigentlich noch notwendig? Könnt ihr als Gewerkschaft noch irgendwas machen?

**Dieter Scheitor:**

Ob ich persönlich notwendig bin, weiß ich nicht. Aber dass Betriebsräte und Gewerkschaften notwendig sind, das ist, glaube ich, keine Frage. Ich denke auch, dass Fairness und Effizienz, also Fairness und Rentabilität, Fairness und Profitabilität in weiten Grenzen kein Widerspruch sind. Wir haben in der Bundesrepublik ein hoch reguliertes System mit sehr fairen sozialen Bedingungen, im Vergleich zum Beispiel zu den USA. Trotzdem würde niemand, der das ernsthaft diskutiert, auf die Idee kommen, zu sagen, dass diese Volkswirtschaft, die eine der höchstentwickelten auf der Welt ist, nicht leistungsfähig ist. Wir stellen fest, dass Unternehmen, in denen Betriebsräte und Gewerkschaften sehr gute Regeln durchsetzen konnten, durchaus auch sehr effizient sind. Also



ich halte es für absolut möglich, auch unter den Rahmenbedingungen, unter denen wir alle operieren müssen - dass Firmen letztlich bei Strafe des Untergangs nur überleben können, wenn sie irgendwo einen Überschuss erwirtschaften - dass es unter diesen Bedingungen selbstverständlich möglich ist, faire Bedingungen herzustellen. Das ist ja sozusagen die Entwicklung der letzten hundert Jahre. Wir haben heute ein soziales Niveau, das unvergleichlich mit dem ist, unter dem unsere Eltern vielleicht und erst recht unsere Großeltern und Urgroßeltern leben mussten. Also das ist möglich, keine Frage.

Ich muss dabei aber auch noch mal auf den Begriff Fairness zurückkommen: Fairness heißt auch - das ist ein Punkt, der zum Teil in der Arbeitsgruppe Zielvereinbarungen, zum Teil von einigen von euch hier angesprochen wurde -, dass die Schwachen eine Möglichkeit haben müssen zu überleben. Ein Beispiel: Wir haben mittlerweile in vielen amerikanischen Firmen, aber auch in manchen deutschen Firmen so genannte „low performer Programme“. Bei uns in Deutschland trauen die Firmen es sich nicht immer, das so offen zu sagen, weil das hier tabuisiert ist und weil es hier auch in Form von Betriebsräten, Gewerkschaften starke Instanzen gibt, die diese "low performer Programme" bis zu einem gewissen Grad durchkreuzen können. Siemens will z.B. 10 Prozent seiner so genannten low performer abbauen. Wir haben sie erwischt, wir haben Schreiben sozusagen aus dem Kopierer gefischt, in denen Manager geschrieben haben, dass sie "low performer" Programme durchziehen wollen. Siemens hat das hinterher abgestritten. Aber das ist ja jetzt egal. Das ist ja nicht nur bei Siemens der Fall, das ist bei amerikanischen Firmen schon Gang und Gäbe, diese "low performer Programme". Das ist nicht korrekt. Absolut unkorrekt, und ich finde, wir haben als Betriebsräte und als Gewerkschaften jede Berechtigung und allen Grund, gegen solche Programme zu kämpfen und zu operieren, denn was ist denn schon ein low performer? Das wird im Zweifelsfalle vom Management festgestellt, da spielt der Nasenfaktor eine Rolle, da treten Ungerechtigkeiten auf. Und low performer kann jeder mal sein. Es ist fast ausgeschlossen, dass jeder ein ganzes Berufsleben lang sozusagen olympiareife Leistungen bringt. Jeder wird irgendwann mal eine Phase haben, wo er nicht ganz an der Spitze steht. Also auch das macht den low performer Begriff zweifelhaft. Ich will das gar nicht weiter ausführen.

Zur Fairness gehört auch, dass alle eine Chance haben, einen vernünftigen Job auszuüben. Dass man das vielleicht gehaltlich ein bisschen differenziert und so, das ist dann

die Frage einer fairen und korrekten Leistungspolitik. Aber dass man low performer nicht hinaus mobbt und kalt macht, das kann keine Frage sein. Das müssen Gewerkschaften und Betriebsräte verhindern.

Kann jeder ein Unternehmer sein? Natürlich nicht. Es kann nicht jeder ein Unternehmer sein. Die Selbständigenquote in den USA und in Deutschland beträgt etwa 10 Prozent. Natürlich gibt es auch Ökonomien mit einer Selbständigenquote von 25 Prozent. Das sind dann Länder wie Argentinien, Griechenland und andere, also mittel entwickelte Länder. Es ist völlig klar, dass in den höchst entwickelten Ökonomien nicht jeder ein Unternehmer sein kann. 90 Prozent etwa der Erwerbstätigen, der Arbeitenden werden zwangsläufig in einer abhängigen Beschäftigung sein. Und da nicht jeder ein Unternehmer sein kann, ist es dann halt fair, zu regeln, dass diejenigen, die abhängig arbeiten, nicht das volle Risiko tragen, sondern dass das Risiko abgefedert ist. Es ist übrigens so, dass je höher man in der Hierarchie kommt, das Risiko heutzutage umso geringer ist. Natürlich fliegt man als Vorstandsvorsitzender heute schneller raus, aber mit einem sehr vergoldeten Fallschirm. Für Beschäftigte sind die Fallschirme dann bei Weitem nicht mehr so vergoldet. Zur Fairness gehört also auch, dass das Risiko für Beschäftigte im Zweifelsfalle mindestens so ist wie für Vorstandsvorsitzende.

#### **Gudrun Trautwein-Kalms:**

Nun sind wir, hoffentlich, nicht mehr so verzagt. In der noch verbleibenden Zeit sollten wir versuchen, noch ein bisschen mehr „Butter bei die Fische“ tun. Was heißt es konkret, *Rahmenbedingungen für so viel faire Politik wie möglich*, für faire Leistungspolitik zu schaffen? Obwohl sich schon viele gemeldet haben, möchte ich doch erst noch Frau Mohr bitten, ihre Überlegungen dazu zu sagen. Ich gebe mal ein paar Stichworte: Tarifvertrag, Arbeitszeit, Zielvereinbarung, alles das, was wir heute diskutiert haben. Ich fände es schön, wenn wir das vielleicht am Beispiel entwickeln könnten oder wir welche zusammentragen.

#### **Gisela Mohr:**

Gut, dann fange ich doch gleich mal bei den Rahmenbedingungen an, und zwar bei der Arbeitszeit. Wir wissen, dass Zeit nicht gleich Zeit ist, sondern Zeit hat unterschiedliche

Wertigkeiten. Sie werden es vielleicht aus Ihrer Auseinandersetzung mit dem Thema Schichtarbeit kennen: Die sogenannte Circadiankurve, das heißt, wir haben einen Leistungshöhepunkt am Vormittag und dann noch mal einen bisschen kleineren, nicht ganz so hoch, am Nachmittag. Das heißt, für den Arbeitgeber ist natürlich insbesondere die Zeit mit den Leistungsspitzen interessant. Für den Arbeitnehmer ist natürlich die sogenannte „Sozialzeit“ als freie Zeit interessant, das heißt, ich will dann freie Zeit haben, wenn andere auch freie Zeit haben, sonst nützt mir das ja nicht viel, es sei denn, ich bin so ein totaler Einzelgänger. Das heißt, die Gestaltung der Arbeitszeit sollte nicht ohne diese Qualitätsdiskussion, unterschiedlichen Qualitäten von Zeit auskommen.

Ferner hat die Forschung gezeigt, dass es einen systematischen Zusammenhang gibt: Je länger ich arbeite, desto wahrscheinlicher sind Krankheitsfolgen. Insbesondere wurde nachgewiesen, dass die Dauer der Arbeitszeit eine kritische Bedingung ist für Herz-Kreislauf-Belastungsfaktoren. Interessanterweise ist dieser Zusammenhang zwar da, aber nicht so wahnsinnig stark, wie man sich das vielleicht erwarten würde, wenn jemand zehn, zwölf Stunden über längere Zeit arbeitet. Wichtig ist für diesen Zusammenhang, ob ich selber auch etwas Einfluss darauf habe, wann ich arbeite oder ob immer nur der Arbeitgeber bestimmt. Das heißt, die eigene Beteiligung an der Arbeitszeitgestaltung (darüber haben wir ja auch im Workshop schon gesprochen) ist wichtig. Wir können uns jetzt noch daran erinnern, dass es ja so etwas wie Sozialverträglichkeit gibt. Ich will die fünf oder sieben Kriterien, die es gibt, jetzt hier nicht aufzählen. Ich will aber zwei Aspekte deutlich machen:

- 1.) Durch die Veränderung der Arbeitszeit wird ja auch die Arbeitsteilung verändert. Reduzierte Arbeitszeiten führen in der Regel zu den so genannten bad jobs, zu den schlechten Jobs. Heutzutage ist es so, dass die Leute, die Teilzeitarbeit oder noch weniger arbeiten, in der Regel auch schlechte Arbeiten haben. Das heißt, die Koppelung von geringer Arbeitszeit mit schlechter Arbeit, die müssen wir aufheben. Wir müssen also bei Arbeitszeitveränderungen schauen, dass auch Teilzeitarbeit immer noch die Chance zur qualifizierten Entwicklung zulässt.

- 2.) Ein anderer Punkt, der mir sehr wichtig ist: Arbeitszeitregelungen dürfen nicht die Geschlechterhierarchie verfestigen. Wir haben das vorhin kurz in der Arbeitsgruppe schon angesprochen. Und ich möchte davor warnen, dass allein die Flexibilisierung schon die Geschlechterhierarchie aufhebt, weil wir jetzt sagen: Ja gut, jetzt haben endlich die Frauen die flexiblen Arbeitszeiten und kriegen das alles besser unter einen Hut. Wir werden nämlich ganz genauso wie bisher auch haben, dass selbst dann, wenn wir das weiter ausweiten und flexible Arbeitszeitmodelle zulassen, es nach wie vor so sein wird, so wie es jetzt auch ist, dass die Frauen die Arbeiten haben mit sehr geringen Entwicklungsmöglichkeiten, mit relativ schlechten Arbeitsbedingungen, mit krankmachenden Arbeitsbedingungen. Es ist von daher kein Zufall, dass wir in der Forschung feststellen konnten, dass sehr lange Arbeitszeiten bei Frauen mehr als bei Männern zum Beispiel mit Krankenhausaufenthalten einhergehen, also mit stationären Aufenthalten. Sie werden jetzt alle sagen: Ja, das hat halt zu damit zu tun, dass sie noch den ganzen Familienkram machen müssen. Weit getäuscht, so einfach ist es nicht: Forschungsdaten zeigen, dass Mütter, also die, die nun klassischerweise eben mehr Arbeit haben als nur die Erwerbsarbeit, tendenziell eher die Gesünderen sind. Es liegt also nicht einfach nur daran, dass Frauen mehr Arbeit haben, sondern es liegt zusätzlich daran, dass, wenn sie lange Arbeitszeiten haben, sie dann offensichtlich auch die schlechteren Bedingungen haben.
- 3.) Dann noch ein Punkt: Ein anderer wichtiger Aspekt, auf den wir ja auch zu sprechen kamen, ist Unsicherheit. Ich habe mich lange mit Erwerbslosigkeitsforschung befasst. Und da gibt es ein sehr interessantes Phänomen. Wenn man so genannte Stresshormone misst, dann kann man feststellen, dass die Leute vor der Entlassung einen sehr viel höheren Anstieg dieser Stresshormone haben. Und diese Stressreaktion, diese physiologische, geht deutlich zurück, wenn dann die Entlassung ausgesprochen wird. Das ist ja irgendwie erst einmal paradox, weil man denkt, die Arbeitslosigkeit ist doch der eigentliche Stress. Das interessante psychologische Phänomen ist hier, dass die Leute in der Phase der Unsicherheit handlungsunfähig sind. Soll ich jetzt gehen? Soll ich mir einen anderen Platz suchen? Was mache ich eigentlich? In dem Moment, wo die Kündigung ausgesprochen ist, müssen sie sich mit der Erwerbslosigkeit zwar auseinander setzen und die Forschung zeigt, dass das

auch eine sehr kritische Situation ist, aber zunächst einmal sind sie wieder handlungsfähig. Und das ist der Aspekt der Unsicherheit, der ja auch bei diesen neuen Bedingungen, Rahmenbedingungen in der IT-Branche eine große Rolle spielt. Und von daher denke ich: Das ist ein Punkt, den wir sehr stark im Auge behalten müssen, die Schaffung von Sicherheiten im gewissen Rahmen.

**Gudrun Trautwein-Kalms:**

Danke. Jetzt habe ich ein Problem. Es hatten sich ganz viele gemeldet, und ich kann nur noch zwei Wortmeldungen annehmen, um unserem Podium noch Gelegenheit für abschließenden Bemerkungen zu geben. Ich hätte es auch gern, wenn wir länger diskutieren könnten.

**W. K.:**

Wenn man über Fairness und Leistungsanforderungen spricht, dann zeichnet sich mir so ein Bild, das sich mit den Anforderungen deckt, die aufgezeigt worden sind. Ich würde das in ein paar Schlagworte packen, nämlich: Leistung - ja, Doping - nein. Wenn ich so ein Erwerbsleben vergleiche mit der Tour de France, dem härtesten Rennen der Welt, dann brauchen die Leute, die dieses Rennen bestehen wollen, gutes Material. Das heißt, in den Betrieben müssen die Verhältnisse gut sein. Die Leute, die dieses Rennen machen, müssen gut trainiert sein. Und wenn man heute gut trainiert sagt, dann meint man nicht mehr viel trainieren, sondern auch dosiert trainieren, Ruhezeiten einzulegen, damit man diese lange Strecke des Erwerbslebens auch schaffen kann. Und Doping ist eine Sache, die wir an der Stelle nicht nur im Sport, sondern auch hier einfach in die Ecke stellen müssen und sagen: Das geht nicht. Und Doping würde für mich bedeuten in dem Zusammenhang, im Betriebsleben: Doping ist, nach zehn Stunden ausstempeln und weitermachen. Doping ist, Arbeit mit nach Hause nehmen. Doping ist, am Wochenende E-Mails abrufen und so weiter.

**H. K.:**

Ich hatte ganz zu Beginn des heutigen Tages ja auch schon einen Kommentar gemacht, mich ein bisschen darüber beschwert, wie die Unterstützung der Gewerkschaften ist.

Darauf möchte ich noch einmal Bezug nehmen. Ich wünsche mir eigentlich, dass die Gewerkschaften zu unserer IT-Branche besser zusammenarbeiten, vielleicht auch irgendwann mal endlich eine Entscheidung fällen, welche Gewerkschaft zuständig ist, damit wir als Branche IT auch wirklich, sagen wir mal, gemeinsam auftreten können. Deshalb begrüße ich auch insbesondere dieses Forum. Und ich muss sagen, ich habe hier sehr, sehr viele Anregungen, Informationen bekommen. So etwas würde ich mir eigentlich von einer gewerkschaftlichen Organisation erwarten. Die Hans-Böckler-Stiftung ist ja eine gewerkschaftsnahe Organisation. Noch mal, ich finde so ein Treffen - unabhängig davon, ob man jetzt irgendwie in der oder der Gruppe ist - sehr, sehr wichtig. Wir müssen uns untereinander kennen lernen und weiter eben im Wesentlichen informieren und auch an unseren Problemen arbeiten. Und ich würde begrüßen, wenn so eine Veranstaltung wie diese des Öfteren stattfindet.

**Gudrun Trautwein-Kalms:**

Danke. Da wäre ich aber sehr traurig gewesen, wenn ich diesen Beitrag aus Zeitgründen unterdrückt hätte! Angesprochen ist damit Dieter Scheitor als Gewerkschafter. Denn der Beitrag ging ja auch an Gewerkschaften.

**Dieter Scheitor:**

Ja, Unterstützung und Information ist in der IT-Industrie bekanntlich eine Holschuld. Ich will mich damit nicht ganz herausreden, aber wir tun natürlich als IG-Metall oder als ver.di - das spielt, glaube ich, gar keine Rolle - mit unseren Ressourcen das Möglichste, euch Betriebsräte und Beschäftigte in IT-Unternehmen zu unterstützen. Und wir arbeiten da auch immer besser zusammen im Rahmen des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Das ist sicherlich noch steigerungsfähig. Aber wir bemühen uns, und ich denke, wir werden da auch besser werden. Und wir versuchen, auch Beschäftigte zu erreichen, die keine Betriebsräte haben. Auch das ist ja wichtig. Man findet uns auf Messen wie der Cebit, auch im Internet. Und wenn ihr einen Wunsch habt, dann wendet euch an uns per E-Mail, Telefon oder was auch immer, und dann tun wir sozusagen das, was im Rahmen unserer Möglichkeiten ist. Aber es gehört auch immer ein Stück Aktivität von denen dazu, die den Support haben wollen. Das ist einfach die Regel heute.

**Zwischenruf:**

Was ist mit Kundenorientierung?

**Dieter Scheitor:**

Ja, die Kundenorientierung hat ihre Grenze an den Ressourcen, die wir haben. Auch der Kunde muss übrigens heutzutage viel tun. Wenn man irgendetwas haben will, dann muss man durch manche Warteschleife am Telefon gehen, nicht nur bei Gewerkschaften. Ich möchte einen letzten Aspekt aufgreifen und an dem anknüpfen, was Frau Prof. Mohr gesagt hat. Was ist unsere wichtige Rolle als Gewerkschaften, Betriebsräte? Für den/die einzelne/n Beschäftigte/n, für Menschen sowieso, aber natürlich insbesondere für Beschäftigte ist wichtig: Habe ich die Kontrolle über meine Arbeitsbedingungen im gewissen Grade, über meinen Arbeitsplatz? Ich kann die Kontrolle haben, wenn ich einen besonders hohen individuellen Wert am Arbeitsmarkt habe. Keine Frage, dann kann ich zu meinem Chef gehen und sagen: Die Bedingungen gefallen mir nicht mehr. Entweder passt du jetzt mein Gehalt an, oder gibst mir den Kursus, oder ich gehe. In dieser privilegierten Lage sind vielleicht viele von uns mal eine Zeit lang ihres Lebens gewesen. Aber es ist auch jedem klar, kaum ein Beschäftigter wird sein Leben lang einen so hohen individuellen Arbeitswert haben, dass er kraft dieses individuellen Wertes am Arbeitsmarkt alles allein durchsetzen kann. Es ist eigentlich den meisten Beschäftigten ab einem gewissen Punkt beruflicher Erfahrung klar, dass die Phase des individuellen Marktwertes irgendwann mal endet. Und dann möchte ich immer noch ein Stück Kontrolle haben über das, was mit mir geschieht. Und da setzen dann Betriebsräte und Gewerkschaften ein, weil wir gemeinschaftlich dafür sorgen, so gut wie möglich, dass es Rechte und Regeln gibt, auf die der/die Einzelne sich berufen kann, und damit man/frau das, was so wichtig ist - die Kontrolle über das eigene Schicksal bis zu einem gewissen Grade - behalten kann.

**Gudrun Trautwein-Kalms:**

Danke, Dieter, auch für deine Teilnahme am heutigen Tag. Du musst ja gleich weg. Ich habe noch eine Frage und bitte um kurze, knappe Antworten an unsere beiden Podiumsteilnehmer. Herr Stroh und Frau Mohr, was meinen Sie, wo die Entwicklung der IT-Branche in *Zukunft* hingeht?

**Karl-Heinz Stroh:**

Wir sprechen ja schon eingangs über Entwicklungstendenzen dieser Branche. Ich glaube, eines ist mir heute in der Diskussion bewusst geworden: Es gibt sehr viele Dinge in Unternehmen, die mehr bedeuten als nur etwas gesät zu haben. Bei manchen gibt es Kritik, aber es gibt auch bestimmte Dinge, von denen man sagen kann: Lasst uns mal genauer darauf schauen, wenn wir das so und so machen würden, könnten wir eigentlich mehr daraus machen. Sie sind hier in einer relativ homogenen Gruppe, mehrheitlich Betriebsräte. Ich glaube, das Entscheidende wird sein, wenn wir von Fairness sprechen, dass dieser Dialog zwischen denen, die etwas ändern können, auch jenseits von allen Verhandlungen intensiver geführt wird. Ich habe heute mitbekommen, dass Sie teilweise nicht wissen, was bei anderen schon vorhanden ist. Insofern kann ich dem nur beistimmen, was Sie eben sagten. Ich glaube, Sie brauchen diese Dialogform viel mehr, um sich Gedanken zu machen: da gibt es schon was, da gibt es schon was, da gibt es schon was. Es ist immer die Frage: Ist das Glas halb leer oder ist das Glas halb voll? Und ich glaube, man wird dann eine Kultur schaffen, diese Dinge, die Arbeitsbedingungen weiter zu entwickeln, wenn man gute Beispiele zeigen kann. Es hilft da nicht, auf den anderen zu zeigen, der ist Schuld, dass es nicht funktioniert.

Ich glaube, ein wesentlicher Punkt, den ich auf jeden Fall bei Debis Systemhaus, aber auch in anderen Unternehmen, wo ich tätig war, gesehen habe, war die Bereitschaft zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebervertretern, etwas zu tun, was wettbewerbsfähig ist und möglichst viele Interessen hinein zu packen. Das war eine Grundlage, daraus ist etwas heraus gekommen, was man verbessern kann, aber was schon mehr ist als das, was wir vorher hatten. Wer sich damit beschäftigt, wird sehen, dass dabei viele Dinge verknüpft sind, das gesamte Thema, das wir heute hatten, keine isolierte Betrachtung von Zielvereinbarung, Entgelt, Mitarbeitergespräche, sondern verknüpft. Wenn uns das gelingt, dann wäre das eine Vision, die jenseits einer Sachebene konkret werden kann, nämlich im Dialog auch den anderen da abzuholen, wo er steht, und nicht, wo man ihn gerne hätte. Und das bedeutet auch ein Aufeinanderzugehen, und mal jenseits aller Verhandlungen darüber zu diskutieren: Wo wollen wir mit diesem, unserem Unternehmen hin? Nicht allgemein, sondern mit diesem Unternehmen, und was ist für uns das Richti-



ge, was haben wir gut gekonnt? Was könnten wir noch besser machen? Das sind Dinge, die ich mir wünschen würde, dass diese Plattform, wie ich sie hier heute erlebe, das nächste Mal auch stärker mit Vertretern der Unternehmen angereichert wäre. Denn ich glaube, jeder, der hier heraus geht, nimmt etwas mit. Und auch, wenn es schwer fällt, manchmal zuzugeben, auch von der vermeintlichen Gegenseite nimmt man manchmal Anregungen mit, die hilfreich sind und weiterführen. Ich denke, wenn uns das gelingt, haben solche Diskussionsrunden einen noch größeren Sinn. Danke.

### **Gisela Mohr:**

Ja, Frage nach Zukunft, nach Visionen. Visionen sind ja etwas, was weit in die Zukunft geht, und nicht nur die nächsten ein, zwei Jahre betreffen sollten. Und wenn ich mal ganz weit schaue, fällt es mir so ein bisschen schwer, sozusagen nur auf die IT-Branche zu schauen, weil ich denke, was sich hier entwickelt, entwickelt sich ja woanders auch. Das sind ja gesamtgesellschaftliche Entwicklungen. Ich glaube, dass - wenn ich etwas weiter schaue - wir als unterschiedliche Parteien oder Gruppen der Gesellschaft vor einer Aufgabe stehen, einen neuen Gestaltungsauftrag aufzunehmen, aber nicht nur im Einzelnen zu Arbeitszeit, Arbeitszeitregelung, Verbesserung dieser oder jener Arbeitsbedingungen oder Veränderungen, sondern ich glaube eigentlich, dass es zukünftig darum gehen wird, dass die verschiedenen Parteien Verantwortung dafür übernehmen, Lebensbiographien zu gestalten. Ich bringe hier ein das Stichwort: Patchwork-Biographie. Wir werden in die Situation kommen, dass das, was früher als weibliches Lebensmodell galt, die Patchwork-Biographie - ein paar Jahre arbeiten - Vollzeit, dann ein bisschen aussteigen für Familie oder andere Tätigkeit, die gesellschaftlich notwendig ist, dann vielleicht eine Qualifizierung, dann wieder einsteigen, eine Zeit lang Halbzeit, eine Zeit lang Vollzeit, eine Zeit lang Schonarbeitsplatz, weil man dies oder jenes Leiden entwickelt hat, und so weiter, und so fort – dass diese unterschiedlichen Verläufe zum Normalfall werden.

Ich glaube, dass wir uns zunehmend dem zuwenden müssen: Wie können wir die Arbeitswelt langfristig so gestalten, dass diese Biographien auch möglich sind und in gewisser Weise sogar planbar? Ich glaube, da brauchen wir mehr Kreativität. Ich denke zum Beispiel an Modelle, bei denen Betriebe anbieten, dass Leute aussteigen können,

zeitweise ganz, zeitweise halb, zeitweise Dreiviertel, und trotzdem weiterhin eine Anbindung an den Betrieb haben, zum Beispiel durch Vertretungsmodelle oder so. Das ist natürlich jetzt eine völlig gegenläufige Denkweise zu dem, was wir sehen durch Umstrukturierung, downsizing und so weiter.

Die Betriebszugehörigkeit wird ja eher immer kürzer. Ich plädiere jetzt dafür, die Perspektive lebenslanger Entwicklungsverläufe einzunehmen. Ich denke, wir können doch die einzelnen ArbeitnehmerInnen darin nicht alleine lassen! Und um es abschließend zu sagen: Diese Patchwork-Biographien sind für einen großen Teil unserer arbeitnehmenden Bevölkerung ja schon Normalität, für die Frauen schon immer gewesen. Ich finde, daraus können wir vielleicht auch ein Stück weit lernen. Wie haben die das denn gemacht, wenn sie ihre Qualifikation und Arbeitsfähigkeit über die Jahrzehnte erhalten haben, obwohl sie ja eigentlich nicht immer einen Arbeitsplatz sicher hatten? Wie geht das eigentlich? Wie können wir das vielleicht auch erleichtern und auch die Betriebe da in die Verpflichtung mit hinzu nehmen?

### **Gudrun Trautwein-Kalms:**

Danke. Wir werden diese letzten Beiträge sicherlich nicht mit nach Hause nehmen, um abzuwarten, sondern verstehen sie auch als Aufforderung an uns, nachdenklicher zu werden und zu versuchen, diese Vorausschau mit zu beeinflussen. Ich glaube, das lohnt sich. Ich darf jetzt auch am Schluss der Veranstaltung auf eine Zusammenfassung verzichten, da wir ja von dieser Tagung eine Dokumentation erstellen werden. Jetzt bleibt mir nichts anderes übrig - und das tut mir sehr leid, ich hätte gerne noch länger diskutiert - als die Veranstaltung für beendet zu erklären und mich vor allem für die rege Diskussion, die Teilnahme jetzt wirklich bei allen, und nicht nur bei den Betriebsräten, die an der Befragung mitgemacht haben, zu bedanken. Vor allem auch bei unseren Referenten, vor allem auch bei unseren Diskutanten auf dem Podium, und vor allem auch - das fällt immer ein bisschen flach - bei unseren KollegInnen im Hintergrund, Jeanette König und Andrea Heckenbach in der Anmeldung, die ja zudem auch im Raum herumgesprungen sind und die Mikrofone gehalten haben. Auf Wiedersehen.

## Literatur

- Ahlers, Elke, Trautwein-Kalms, Gudrun (2001), Gründungs-Nachholbedarf, in: Die Mitbestimmung 6, S. 46-47
- Ahlers, Elke, Trautwein-Kalms, Gudrun (2002), Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen, edition der Hans-Böckler-Stiftung 62, 91 S.
- Baukrowitz, A./Boes, A. (2002), Weiterbildung in der IT-Industrie, in: WSI-Mitteilungen 1, S. 10-17
- Boes, Andreas, Baukrowitz, Andrea (2002), Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie, Berlin, 308 S.
- Breisig, Thomas (1998), Personalbeurteilung - Mitarbeitergespräch - Zielvereinbarungen: Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Bund-Verlag, Frankfurt a.M. (Handbücher für die Unternehmenspraxis, Bd. 6), 527 S.
- Fischer, Ulrich / Reihnsner, Rolf (2002), Personalplanung, Bund-Verlag, Frankfurt a.M., 151 S.
- Fischer, Ulrich / Schröder, Wolfgang (2001), Variable Einkommenssysteme - Trends - Bewertungen - Anregungen, DAG e.V., Hamburg, 100 S.
- Haipeter, Thomas, Lehdorff, Steffen, Schilling, Gabi, Voss-Dahm, Dorothea, Wagner, Alexandra (2002), Vertrauensarbeitszeit - Analyse eines neuen Rationalisierungskonzepts, in: Leviathan 3, S. 360-383
- Lehdorff, Steffen (2001), Weniger ist mehr - Arbeitszeitverkürzung als Gesellschaftspolitik, VSA-Verlag, Hamburg, 205 S.
- Lehdorff, Steffen (2002), Auf dem Holzweg in die Dienstleistungsgesellschaft? - Gute Dienstleistungsgesellschaft als Politikum, in: WSI-Mitteilungen 9, S. 491-497
- Pickshaus, K./Schmittthener, H./Urban, H.-J. (Hrsg.) (2001): Arbeiten ohne Ende, Hamburg, 220 S.
- Peters, K., Woher weiß ich, was ich selber will? (2001), in: Gleißmann, W./Peters, K., Mehr Druck durch mehr Freiheit, Hamburg, S. 99-111
- Sauer, Dieter (Hrsg.) (2002), Dienst-Leistung(s)-Arbeit - Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München, 264 S.
- Trautwein-Kalms, Gudrun (2001), Arbeit im ICT-Sektor: Unter welchen Bedingungen?, in: WSI-Mitteilungen 2, S. 144 f.
- Trautwein-Kalms, Gudrun (2001), Die Paradoxien der neuen Arbeitswelt. Interessenvertretung im IT-Sektor, in: Bieling, Hans-Jürgen, Dörre, Klaus, Steinhilber, Jochen, Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.), Flexibler Kapitalismus. Analysen, Kritik, Politische Praxis, VSA-Verlag, Hamburg, S. 307-319
- Trautwein-Kalms, Gudrun (2001), IT-Fachkräftemangel: Der Mensch lebt nicht von Qualifikation allein, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 2, S. 94-99
- Trautwein-Kalms, Gudrun, Ahlers, Elke (2001), Leistungsbedingungen in der IT-Branche, in: Arbeitsrecht im Betrieb 7, S. 402-405

- Trautwein-Kalms, Gudrun, Ahlers, Elke (2002), Innovative Dienstleistungen und die Suche nach neuen Gestaltungsansätzen in der Leistungspolitik, in: WSI-Mitteilungen 9, S. 524-531
- Trautwein-Kalms, Gudrun, Ahlers, Elke (2002), Software/IT-Dienstleistungen: Der Markt, die Kunden, die Arbeit, in: Dieter Sauer (Hrsg.), Kundenorientierung und Leistung in der tertiären Organisation, München, S. 207-223
- Wagner, H./Schild, A. (1999): Auf dem Weg zur Tarifbindung im Informations- und Kommunikationssektor, in: WSI-Mitteilungen 2, S. 78-98
- Weiss, M. (2002): Kundenorientierung im Dienstleistungsfeld Software/EDV-Dienstleistungen, in: Sauer, D. (Hrsg.), Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München, S.199-206